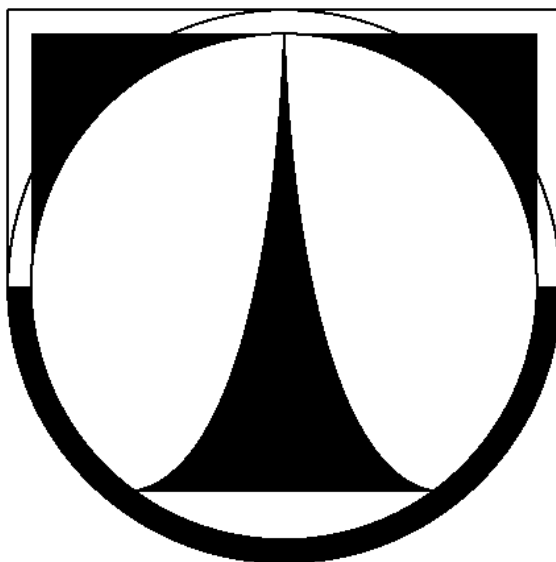


**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

**Ekonomická fakulta**



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**2011**

**Bc. Kateřina Kudělková**

# **TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

## **Ekonomická fakulta**

**Studijní program:** N 6208 Ekonomika a management

**Studijní obor:** Podniková ekonomika

### **Personální činnosti ve středně velkém podniku**

### **Human resources activities in a medium-sized company**

DP-EF-KPE-2011-26

Bc. Kateřina Kudělková

**Vedoucí práce:** doc. Ing. Václav Urbánek, CSc., KPE

**Konzultant:** Miroslava Kottvaldová, Provodínské písky a. s.

**Počet stran:** 111

**Počet příloh:** 1

**Datum odevzdání:** 6. 5. 2011

## **Prohlášení**

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 6. 5. 2011

vlastnoruční podpis

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá problematikou péče o pracovníky a rozebírá oblast zaměstnaneckých výhod. V první části práce je personální péče popsána na základě současné odborné literatury. Objasněna je z pohledu zákona, který stanovuje minimální hranici povinné péče, a z hlediska personálního managementu, který povinnou péči rozšiřuje na smluvní a dobrovolnou. Významnou kapitolu tvoří zaměstnanecké výhody. Důraz je kladen na jejich dělení, využívání a daňovou výhodnost. Cílem druhé části práce je analýza systému péče o pracovníky a poskytování zaměstnaneckých benefitů v organizaci Provodínské písky a. s. Jednotlivé kapitoly věnují pozornost dodržování zákonné péče, poskytování služeb pracovníkům jako prvků motivace, zvyšování výkonu a omezování fluktuace, a zaměřují se na činnost odborů. Provedené dotazníkové šetření mezi zaměstnanci informuje o spokojenosti s existující strukturou. Dává podněty k zamyšlení a vyjádření nad současným stavem. Je základem pro návrh optimálních změn dosavadního systému. Zdůvodněn je výběr a zavedení zdravotních dnů volna a vakcinací proti chřipce. Je přidáno ekonomické zhodnocení a výčet výhod a nevýhod spojených s implementací těchto zaměstnaneckých benefitů.

## **Klíčová slova**

Zákoník práce, péče o pracovníky, personální management, pracovní podmínky, motivace, fluktuace, odborová organizace, zaměstnanecké benefity, daňová výhodnost, zdravotní dny volna, očkování proti chřipce, dotazníkové šetření, ekonomické zhodnocení.

## **Annotation**

This master's thesis is focused on the issue of employee care and analyses the area of employee benefits. The first part describes personal care based on the current scientific literature. It's mentioned an explanation in terms of the legislative act which sets a minimum level of compulsory care, and in terms of personal management which extends the duty of care to the contractual and voluntary one. A significant chapter deals with employee benefits with emphasis on their division, use and tax allowance. The aim of the second part is to analyse employee care and explain employee benefits system in a particular organization Provodínské písky a. s. Each chapter pays attention to the adherence of legal care, providing services to the organization's employee in terms of motivation, improving performance and reducing turnover, and focusing on trade unions activities. A survey made among employees determines their satisfaction with existing structure. It gives stimuli to speculate and reflect to the current state. It is the base of proposition to the optimal change in the existing system. Reasons for the choice of sick days and implementation of influenza vaccine are stated. In the end, economic evaluation and a list of advantages and disadvantages associated with the implementation of employee benefits are added.

## **Key words**

Labour code, employee care, personal management, working conditions, motivation, turnover, trade union, employee benefits, tax allowance, sick days, influenza vaccine, survey, economic evaluation.

# Obsah

<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b>	<b>6</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b>	<b>6</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK</b>	<b>7</b>
<b>ÚVOD</b>	<b>8</b>
<b>1 PÉČE O ZAMĚSTNANCE VYMEZENÁ ZÁKONEM</b>	<b>11</b>
1.1 PRACOVNÍ PODMÍNKY ZAMĚSTNANCŮ	11
1.2 ODBORNÝ ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	11
1.3 STRAVOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	12
1.4 ZVLÁŠTNÍ PRACOVNÍ PODMÍNKY NĚKTERÝCH ZAMĚSTNANCŮ	12
<b>2 PÉČE O PRACOVNÍKY JAKO SOUČÁST PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU</b>	<b>13</b>
2.1 PERSONÁLNÍ ÚTVAR A VÝZNAM PÉČE O PRACOVNÍKY	14
2.1.1 MOTIVACE	16
2.2 PRACOVNÍ PODMÍNKY	19
2.2.1 ORGANIZACE PRACOVNÍ DOBY A PRACOVNÍ REŽIM	19
2.2.2 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ	21
2.2.3 BEZPEČNOST PRÁCE A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI	23
2.3 PERSONÁLNÍ ROZVOJ PRACOVNÍKŮ	24
2.4 SLUŽBY POSKYTOVANÉ PRACOVNÍKŮM, ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	27
2.4.1 DĚLENÍ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	29
2.4.2 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY A DANĚ	39
2.4.3 VYBRANÉ BENEFITY	43
2.5 CAFETERIA SYSTEM	50
2.6 ODBORY A ODBOROVÁ ORGANIZACE	52
2.7 PÉČE O ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ	52
<b>3 PROVODÍNSKÉ PÍSKY A. S.</b>	<b>54</b>
3.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE	54
3.2 HISTORIE A SOUČASNOST	55
3.3 VIZE	56
3.4 GEOLOGIE	56
3.5 TECHNOLOGIE	56

<b>3.6</b>	<b>PRODUKTY</b>	<b>57</b>
<b>3.7</b>	<b>ORGANIZAČNÍ STRUKTURA</b>	<b>57</b>
<b>4</b>	<b><u>SYSTÉM PÉČE O ZAMĚSTNANCE VE FIRMĚ PROVODÍNSKÉ PÍSKY A. S.</u></b>	<b><u>59</u></b>
<b>4.1</b>	<b>ZÁKLADNÍ PRVKY MOTIVACE, ZVYŠOVÁNÍ VÝKONU A OMEZENÍ FLUKTUACE</b>	<b>59</b>
<b>4.2</b>	<b>PRACOVNÍ POZICE, ROZVRŽENÍ PRACOVNÍ DOBY A PRACOVNÍ REŽIM</b>	<b>62</b>
<b>4.3</b>	<b>PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ A BOZP</b>	<b>62</b>
<b>4.4</b>	<b>ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY</b>	<b>63</b>
4.4.1	SLUŽBY POSKYTOVANÉ NA PRACOVIŠTI	64
4.4.2	OSTATNÍ SLUŽBY POSKYTOVANÉ PRACOVNÍKŮM A JEJICH RODINÁM	67
<b>4.5</b>	<b>VLIV ODBOROVÉ ORGANIZACE</b>	<b>71</b>
<b>4.6</b>	<b>PÉČE O ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ</b>	<b>72</b>
<b>4.7</b>	<b>EFEKTIVNÍ BALÍČEK VÝHOD</b>	<b>73</b>
4.7.1	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	74
<b>5</b>	<b><u>NÁVRH ZMĚNY SYSTÉMU PÉČE O PRACOVNÍKY</u></b>	<b><u>82</u></b>
<b>5.1</b>	<b>ZDRAVOTNÍ DNY VOLNA (SICK DAYS)</b>	<b>82</b>
5.1.1	DÁVKY NEMOCENSKÉHO POJIŠTĚNÍ V ROCE 2011	84
5.1.2	NÁHRADA MZDY (PLATU) PŘI ČERPÁNÍ DOVOLENÉ	86
5.1.3	VYPLÁCENÍ TARIFNÍ MZDY PŘI VYUŽITÍ ZDV	87
5.1.4	FINANČNÍ ZHODNOCENÍ ZAVEDENÍ BENEFITU	88
5.1.5	KLADY A ZÁPORY BENEFITU	94
<b>5.2</b>	<b>OČKOVÁNÍ PROTI CHŘIPCE</b>	<b>95</b>
5.2.1	FINANČNÍ ZHODNOCENÍ ZAVEDENÍ BENEFITU	97
5.2.2	KLADY A ZÁPORY BENEFITU	98
	<b><u>ZÁVĚR</u></b>	<b><u>101</u></b>
	<b><u>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</u></b>	<b><u>103</u></b>
	<b><u>PŘÍLOHY</u></b>	<b><u>108</u></b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1	Maslowova hierarchie potřeb	str. 17
Obrázek 2	Hierarchie odměňování	str. 17
Obrázek 3	Triáda řízení výkonnosti	str. 25
Obrázek 4	Mapa funkcí vzdělávání	str. 27
Obrázek 5	Vývoj nefinančních benefitů v letech 2008 – 2009	str. 39
Obrázek 6	Výrobní závody společnosti Quarzwerke GmbH	str. 54
Obrázek 7	Organizační struktura společnosti Provodínské písky a. s.	str. 58
Obrázek 8	Schéma zapracování nových zaměstnanců	str. 61
Obrázek 9	Schéma zjišťování a realizace potřeby dalšího vzdělávání	str. 66
Obrázek 10	Struktura zaměstnanců podle pohlaví	str. 75
Obrázek 11	Věková struktura zaměstnanců	str. 75
Obrázek 12	Struktura zaměstnanců podle odpracovaných let ve společnosti	str. 76
Obrázek 13	Struktura zaměstnanců dle pracovní pozice	str. 76
Obrázek 14	Spokojenost se stávající péčí a zaměstnaneckými benefity	str. 77
Obrázek 15	Vliv poskytovaných benefitů při výběru zaměstnání	str. 77
Obrázek 16	Hodnocení informovanosti o poskytovaných benefitech	str. 78
Obrázek 17	Motivace díky poskytovaným benefitům	str. 78
Obrázek 18	Názor na poskytování benefitů podle výkonu	str. 79
Obrázek 19	Způsoby jakými by měly být benefity poskytovány	str. 79
Obrázek 20	Volba mezi zvýšením mzdy a poskytnutím benefitu	str. 80
Obrázek 21	Navrhované změny zaměstnanci v rámci poskytování benefitů	str. 81
Obrázek 22	Průměrná doba trvání pracovní neschopnosti	str. 83
Obrázek 23	Vývoj počtu lidí na nemocenské dovolené	str. 84
Obrázek 24	Klíšťová encefalitida podle okresu pravděpodobné infekce	str. 97

## Seznam tabulek

Tabulka 1	Benefity napříč všemi obory	str. 34
Tabulka 2	Benefity v oblasti financí a účetnictví	str. 35
Tabulka 3	Benefity v oblasti obchodu a marketingu	str. 35
Tabulka 4	Benefity v oblasti informační technologie a telekomunikace	str. 36
Tabulka 5	Benefity v oblasti administrativy a dalších pracovních pozic	str. 37



Tabulka 6	Vývoj nefinančních benefitů v letech 2008 – 2009	str. 38
Tabulka 7	Přehled nepeněžních plnění ve vztahu k daním, VZP a SZ	str. 47
Tabulka 8	Schéma výpočtu mzdy/platu v roce 2011	str. 87
Tabulka 9	Slevy na dani pro rok 2011	str. 87
Tabulka 10	Výpočet mzdy dle způsobu řešení zdravotní indispozice	str. 90
Tabulka 11	Pořadí nejvýhodnějšího řešení pro zaměstnance	str. 93
Tabulka 12	Pořadí nejvýhodnějšího řešení pro zaměstnavatele	str. 93

## Seznam zkratek

a. s.	Akciová společnost
BOZP	Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci
ČSSZ	Česká správa sociálního zabezpečení
DPH	Daň z přidané hodnoty
DPP	Dohoda o provedení práce
EU	Evropská unie
FO	Fyzická osoba
FPD	Fond pracovní doby
HM	Hrubá mzda
HPP	Hlavní pracovní poměr
KS	Kolektivní smlouva
OOPP	Osobní ochranné pracovní pomůcky
OSSZ	Okresní správa sociálního zabezpečení
PP	Provodínské písky a. s.
SHM	Superhrubá mzda
SZ	Sociální zabezpečení
THP	Technicko – hospodářský pracovník
VZP	Veřejné zdravotní pojištění
ZD	Základ daně
ZDV	Zdravotní dny volna
ZP	Zákoník práce
ŽP	Životní prostředí

## Úvod

Ať už se hovoří o personálním managementu, personalistice či řízení lidských zdrojů, vždy se tyto oblasti zabývají pracovníky, zaměstnanci, lidským kapitálem, tj. jedním z nejvýznamnějších faktorů v organizaci. Způsob, kterým je k němu přistupováno, se odráží na tom, jak bude pro jednotlivé zaměstnavatele užitečný.

Diplomová práce je zaměřena na oblast péče o pracovníky. Dané téma je zvoleno proto, že v posledních letech význam péče výrazně roste. Tato problematika je řešena nejen u nás ale i v ostatních zemích světa. Na zaměstnavatele jsou vyvíjeny tlaky ze strany státu, státních i nestátních organizací a institucí hájících práva pracovníků. Pozadu nezůstává ani činnost odborů v rámci podniku a v neposlední řadě požadavky nadnárodních institucí, Evropské unie apod. Ti všichni usilují o prosazování lepších a spravedlivějších pracovních podmínek a zvyšování investic do lidského kapitálu. Také v mimopracovním životě představuje pojem „péče“ individuální úroveň ohleduplnosti, starosti a pozornosti.

Cílem práce je metodou komparace přiblížit oblast péče o pracovníky, která je vynucována dnešní legislativou, popisována v personálních příručkách a nejrůznější odborné literatuře se skutečností, tj. s reálně fungujícím systémem péče a personální politikou konkrétní organizace. Záměrem je zhodnotit efektivnost poskytované péče a navrhnout změny, které zlepší přizpůsobivost společnosti na zvyšující se potřeby a přání zaměstnanců a zároveň zvýší atraktivitu a konkurenceschopnost zaměstnavatele.

Diplomová práce je rozdělena do dvou základních celků. Prvním z nich je teoretická část, kterou tvoří dvě kapitoly. Druhý celek zahrnuje praktickou část, která obsahuje tři kapitoly.

V úvodu teoretické části je oblast péče o pracovníky definována zákoníkem práce. Jedná se o základní dodržování zákonných kritérií, jako je zajišťování vhodných pracovních podmínek, odborného rozvoje, stravování a péče o vyjmenované skupiny zaměstnanců. Právní předpisy vztahující se k vykonávané práci jsou nosným pilířem všech personálních aktivit.

V další kapitole se péče o pracovníky přesouvá do oblasti personálního managementu. Jsou popisovány jednotlivé činnosti tak, jak je uvádí J. Koubek ve své knižní publikaci Řízení lidských zdrojů. Je zmíněna práce personálního útvaru, jehož velikost se liší v závislosti na vnitřní potřebě. Je přiblíženo rozdělení péče na povinnou, smluvní a dobrovolnou, která je

pro účely této práce nejpodstatnější. Je nastíněna problematika pracovních podmínek, nutnost rozvržení pracovní doby, přestávek v práci, stanovení pracovního režimu, zajištění vhodného pracovního prostředí a dodržování pravidel BOZP, jež jsou také řešeny zákonem.

Každý zaměstnavatel má zájem na tom, aby ve své organizaci zaměstnával kvalitní pracovníky s co nejadekvátnější kvalifikací na danou pozici. V podmínkách českého pracovního trhu postupně začíná mezi firmami boj o nedostatek takových zaměstnanců. Velká část práce se proto zaměřuje na personální politiku spojenou s poskytováním zaměstnaneckých výhod a služeb pracovníkům. Tato dobrovolná péče je podstatná pro přilákání zájemců o práci a zvýšení atraktivity zaměstnavatele. Je provedeno základní dělení zaměstnaneckých výhod, popsán vztah benefitů a daní ve smyslu uznatelnosti či neuznatelnosti vynaložených nákladů, a jsou definovány nejčastěji poskytované a nejžádanější výhody.

Poslední podkapitoly věnují pozornost individuálním potřebám zaměstnanců formou systému „cafeteria“. Zmíněna je činnost odborových organizací, které zastřešují zájmy pracovníků, a péče o životní prostředí vylepšující image organizace.

V úvodní kapitole praktické části je zvolena konkrétní organizace Provozínské pisky a. s. Cílem je zhodnocení personálních činností v oblasti péče o pracovníky a úroveň poskytovaných zaměstnaneckých benefitů. Podkapitoly seznamují s organizací, poskytují základní údaje o společnosti, o její minulosti, současnosti, vizích, výrobě, používaných technologiích, produktech, popisují organizační strukturu apod. Další kapitoly jsou zacíleny na systém péče o pracovníky v organizaci. Jsou zmiňovány prvky motivace, zvyšování výkonu a omezování fluktuace. Vymezeny jsou pracovní pozice, pracovní doba, přestávky v práci a pracovní režim. Pozornost je věnována pracovnímu prostředí a dodržování zásad BOZP a požární ochrany.

Nejvýznamnější podkapitolu tvoří zaměstnanecké benefity. Jsou to výhody, které organizace poskytuje nad rámec svých povinností. Zaměstnanci je získávají na pracovišti nebo jsou nabízeny jako benefity sociálního charakteru pro pracovníky a jejich rodiny. Dále je řešena existence a činnost odborové organizace, která má v péči o zaměstnance významnou roli, nezapomíná se ani na péči o životní prostředí.

Pro zhodnocení aktivit společnosti v oblasti péče o pracovníky a za tím účelem navrhnutí změn je provedeno dotazníkové šetření. Daná analýza slouží ke zpracování poslední kapitoly, která popisuje zavedení zdravotních dnů volna a bezplatné vakcinace proti chřipce. Oba benefity jsou řazeny do oblasti péče o zdraví pracovníků, na kterou je kladen v organizaci největší důraz. Na základě poznatků z dotazníků je prevence a ochrana zdraví vyžadována také zaměstnanci. Je zdůvodněn výběr těchto výhod, přidáno ekonomické zhodnocení a sepsán výčet kladů a záporů navrhovaných změn.

V práci jsou využity metody analýzy při zpracování dotazníkového šetření a komparace pro nástin teorie a porovnání s praxí.

## **1 Péče o zaměstnance vymezená zákonem**

Téma diplomové práce je zaměřeno zejména na péči o zaměstnance z pohledu personálního managementu. Nezbytností je zmínit se o právní úpravě vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Ta je součástí platných legislativních norem a předpisů dodržovaných na území České republiky, které tvoří základ pro další personální činnosti a zajišťování základní péče. Pro zaměstnavatele je poskytování takovéto péče závazné a nedodržování postižitelné. V dalších kapitolách je mimo jiné uvedeno, že povinná péče je doplněna péčí smluvní a nepovinnou – dobrovolnou, které jsou zajímavé především pro zaměstnance, protože se v jednotlivých organizacích liší.

Pracovněprávní vztahy jsou upraveny Zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Péče o pracovníky je pak vymezená v Části X – Péče o zaměstnance, Hlava 1 – 4 v rozsahu § 224 – 247.<sup>1</sup>

### **1.1 Pracovní podmínky zaměstnanců**

Základním stavebním kamenem Hlavy I., § 224 je povinnost organizací vytvářet svým zaměstnancům pracovní podmínky, které jim umožňují bezpečný výkon práce

### **1.2 Odborný rozvoj zaměstnanců**

Hlava II., § 227 zahrnuje péči zaměstnavatele o odborný rozvoj pracovníků, tj.:

- a) zaškolení a zaučení, blíže definované v § 228,
- b) odborná praxe absolventů škol, uvedené v § 229,
- c) prohlubování kvalifikace, jež je obsahem § 230,
- d) zvyšování kvalifikace a její podmínky stanovené v § 231.

---

<sup>1</sup> Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, s. 58 – 61, [online].

### **1.3 Stravování zaměstnanců**

Hlava III., se v § 236 zabývá povinností zaměstnavatele zajistit pracovníkům možnost stravování a to ve všech směnách. Dále vymezuje dobrovolnost poskytování finančního příspěvku na stravování na základě dohody v kolektivní smlouvě.

### **1.4 Zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců**

Hlava IV., se vztahuje na zaměstnávání osob se zdravotním postižením, na pracovní podmínky zaměstnankyň, zaměstnankyň matek, zaměstnanců pečujících o dítě a pracovní podmínky mladistvých.<sup>2</sup>

Existují další oblasti, které jsou z hlediska personálního managementu tématem péče o zaměstnance. Například Část IV., Pracovní doba a doba odpočinku v rozsahu § 78 – 100 nebo Část V., Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci v ustanovení ZP v § 101 – 108. Ty musejí být stejně jako výše uvedené povinnosti dodržovány. O nich blíže v dalších kapitolách.

---

<sup>2</sup> ÚZ – Zákoník práce, Zákoník práce (podle stavu k 1. 1. 2010), s. 62 – 66.

## **2 Péče o pracovníky jako součást personálního managementu**

Úloha personálního útvaru v podniku bývá často zanedbávána. V malých a středně velkých organizacích mnohdy necítí potřebu zřizování daného oddělení a péče o pracovníky zřídka přesahuje zákonem stanovenou hranici.

Každá společnost je jiná, liší se předmětem podnikání, velikostí, počtem zaměstnanců, ale také přístupem k personálním činnostem. Ty jsou považovány za podstatné ve všech organizacích, ať už se jedná o malé, střední či velké podniky. Někteří zaměstnavatelé se zabývají pouze zákonem a jiní mají propracovaný systém personálních aktivit. V určitém podniku bude vést personální oddělení jedna osoba, která plně postačuje, v jiných organizacích pak velká skupina lidí. Není důležitý počet osob, ale způsob práce útvaru a pracovníka či pracovníků tohoto oddělení. V jejich kompetenci je celá realizace péče, jsou plně odpovědní za dodržování pravidel, norem a kontrolu svých podřízených.

Oblast péče tvoří základ pro zajištění zaměstnanecké spokojenosti, od ní se odvíjí úspěšnost a konkurenceschopnost organizace. Náležitá pozornost se odráží v pracovních vztazích, zvyšuje loajalitu vůči zaměstnavateli a utlumuje aktivitu odborů. Nedostatků v porovnání s jinými organizacemi vyvolávají pravý opak. Proto není divu, že je v poslední době péče o zaměstnance jedním z nejčastěji diskutovaných problémů.<sup>3</sup>

Moderní doba si žádá změnu a moderní personalistika nemůže zůstat v pozadí a tento postupný vývoj ignorovat. Chce-li organizace, aby útvar řízení lidských zdrojů v podniku, jako nedílná součást managementu, přinášel výsledky, musí zajistit, aby flexibilně reagoval na měnící se podmínky na trhu práce. Musí zabezpečit, aby byl otevřený změnám v požadavcích zaměstnanců či trendům v oblastech nutnosti celoživotního vzdělávání. Společenská odpovědnost firem, přístup k práci s lidskými zdroji, rovné příležitosti na trhu práce nebo inovace podnikových vzdělávacích systémů jsou další oblasti, kterými se musí společnost zabývat. Moderní formy péče o pracovníky výrazně posilují image, podnik je z pohledu zaměstnance hodnocen jako perspektivní a získává konkurenční výhodou.

---

<sup>3</sup> KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, s. 337.

## 2.1 Personální útvar a význam péče o pracovníky

Péče o pracovníky (employee care) zahrnuje činnosti jako je úprava pracovního režimu, pracovního prostředí, bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci, služby poskytované zaměstnancům na pracovišti (stravování, zdravotní služby, doprava do zaměstnání, poradenství aj.) a další služby poskytované zaměstnancům a jejich rodinám mimo oblast práce (rekreace, sport, kultura, bydlení, půjčky, pojištění, služby pro penzionované pracovníky, pomoc v určitých životních situacích aj.).<sup>4</sup>

Chce-li být podnik atraktivním zaměstnavatelem, musí vystupovat jako společensky odpovědná organizace (corporate social responsibility) splňující zákonná kritéria a legislativní požadavky. Musí poskytovat péči nad tento rámec, a tím přinášet spokojenost svým zaměstnancům. Společenská odpovědnost organizací v oblasti péče o lidské zdroje vychází ze skutečnosti, že pracovníci jsou na firmě závislí, je pro ně zdrojem příjmů, který tvoří základ pro uspokojování potřeb a je místem, kde tráví velkou část dne. Je vyžadovaná péče a odpovědnost ze strany organizace, do jejíž rukou se zaměstnanci svěřují.<sup>5</sup>

Petříková uvádí, že „*Spokojení zaměstnanci jsou produktivnější a mívají nižší absenci, pozdní příchody a fluktuaci.*“<sup>6</sup> Fluktuace je spojena s odchody zaměstnanců organizace. Mírou fluktuace se rozumí procentuální vyjádření počtu pracovníků, kteří odešli během sledovaného období, k průměrnému počtu pracovníků za stejné období.<sup>7</sup>

Koubek uvádí, že jednoznačná a univerzální definice péče o pracovníky neexistuje, ale jsou tendence k jejímu širšímu pojetí a k pestrosti forem této péče.

*Péče o pracovníky se dělí do tří základních skupin:*

1. povinná
2. smluvní
3. dobrovolná péče

---

<sup>4</sup> URBAN, J., Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty, s. 123.

<sup>5</sup> PETŘÍKOVÁ, R., Společenská odpovědnost organizací, s. 102.

<sup>6</sup> PETŘÍKOVÁ, R., Společenská odpovědnost organizací, s. 68.

<sup>7</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z., Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů, s. 20.



1. Péče povinná je dána zákony, předpisy a kolektivními smlouvami nadpodnikové úrovně, a zahrnuje:

- a) pracovní dobu a režim (maximální délka práce, práce přesčas, přestávky v práci)
- b) pracovní prostředí (fyzikální, chemické, psychologické aj.)
- c) bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci
- d) personální rozvoj pracovníka

2. Smluvní péče je stanovena kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace a obsahuje:

- a) systém odměňování
- b) služby poskytované zaměstnancům na pracovišti
- c) ostatní (sociální) služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám
- d) péče o životní prostředí

3. Dobrovolná péče vypovídá o personální politice daného zaměstnavatele, vychází z vlastní politiky řízení lidských zdrojů. Není vyžadována zákonem ani kolektivní smlouvou uzavřenou s odborovou organizací. Jedná se o nadstandardní služby poskytované společnostmi.<sup>8</sup>

Dobrovolná péče vychází z cílů organizace. Těmi může být kromě uspokojování potřeb zaměstnanců také rozvoj jejich pracovních schopností, zvyšování výkonu a motivace. Vytváření dobrého vztahu k firmě, zlepšování pověsti organizace a získání konkurenční výhody na trhu práce jsou rovněž jedny z cílů zaměstnavatele.<sup>9</sup>

*Cíle v péči o zaměstnance lze z hlediska personálního managementu rozdělit do tří základních okruhů zájmů:*

- 1) celospolečenské zájmy – týkající se občanských práv, zdraví a sociálního rozvoje
- 2) individuální zájmy – týkající se oblasti uspokojování lidských potřeb
- 3) zájmy zaměstnavatele – tj. zabezpečení potřeb odborného rozvoje, rozvoje pracovních

---

<sup>8</sup> KOUBEK, J., Personální práce v malých a středních firmách, s. 208.

<sup>9</sup> URBAN, J., Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty, s. 50.

schopností a sociálních vlastností, motivace k výkonu a sbližování individuálních zájmů zaměstnanců a organizace při vytváření zdravých pracovních vztahů. Nezbytné je, aby organizace respektovala také zájmy celospolečenské a individuální.<sup>10</sup>

Činnost v oblasti péče o pracovníky musí vycházet z přání zaměstnanců, podmínek zaměstnavatele a z kapitálových možností. Zabezpečování finančních požadavků umožňuje tvorba sociálních fondů. Státní orgány, rozpočtové a příspěvkové organizace je tvoří povinně. Nazývají se fondy kulturních a sociálních potřeb, řídí se Vyhláškou č. 210/1989 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb. U podnikatelských soukromých organizací je jejich tvorba nepovinná. Zde tlak vyvíjejí především odbory, postup při tvorbě, používání a hospodaření s fondem se často dohaduje v kolektivní smlouvě.<sup>11</sup>

### **2.1.1 Motivace**

Personální práce se v organizaci zaměřuje na uspokojování potřeb a individuálních zájmů pracovníků. Základním nástrojem pro udržení spokojenosti je dostatečná motivace prostřednictvím nejrozličnějších motivačních nástrojů. Motivací jsou chápány určité stimuly a podněty, kterými je člověk směřován ke stanovenému cíli. Cílem může být zvýšení výkonu, produktivity, zlepšení pohledu na zaměstnavatele, na náplň práce, pracovní prostředí nebo podmínky.

Maslowova hierarchie potřeb, jak je známa z psychologického hlediska, je v rámci péče o pracovníka přetransformována na pyramidu odměňování. Ta směřuje od základních přes sociální až k nejvyšším požadavkům v rámci motivačních stimulů odměňování.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, s. 321.

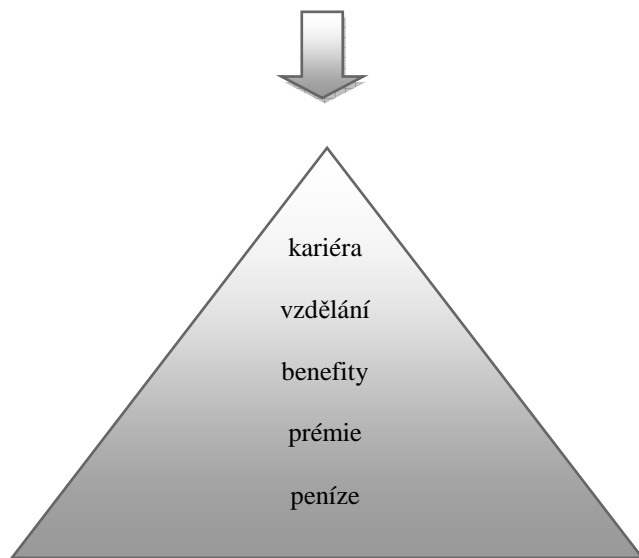
<sup>11</sup> KAHLE, B., STÝBLO, J., Praktická personalistika, s. 136.

<sup>12</sup> PETŘÍKOVÁ, R., Společenská odpovědnost organizací, s. 68.



**Obrázek 1:** *Maslowova hierarchie potřeb*

**Zdroj:** PETŘÍKOVÁ, R., Společenská odpovědnost organizací, s. 67.



**Obrázek 2:** *Hierarchie odměňování*

**Zdroj:** PETŘÍKOVÁ, R., Společenská odpovědnost organizací, s. 68.

Spokojenost zaměstnanců a uspokojování jejich potřeb se odvíjí od aspektů, které je motivují k pracovním výkonům a od zpětného hodnocení zaměstnavatelem. Hodnocení pracovníků patří k základním personálně – řídicím úkolům.<sup>13</sup>

Je nutné si uvědomit, že existují nejrůznější příčiny ztráty motivace, a tak je na zaměstnavateli, aby vytvořil vhodný motivační program. Ten by měl podporovat snížení fluktuace, udržení nebo získání nového pracovníka, a snahu o uspokojení zaměstnaneckých cílů a cílů zaměstnavatele. Tvorba a posilování motivace je dlouhodobá nikoliv

<sup>13</sup> URBAN, J., Metody a nástroje hodnocení, Práce & mzda, s. 45.

jednorázová záležitost, vyžaduje systematický přístup s dobrou znalostí psychologie a sociologie práce.<sup>14</sup>

*Nejčastější příčiny ztráty motivace a možné fluktuace zaměstnanců:*

- špatné platové podmínky
- nevyhovující pracovní doba
- přemíra stresu
- kritika na pracovišti (za špatný výkon aj.)
- nemožnost kariérního růstu
- postupné zhoršení podmínek
- vzdálenost do práce
- nevhodné pracovní prostředí
- nenaplněné očekávání
- nezdravé vztahy na pracovišti<sup>15</sup>

Motivace v oblasti péče o zaměstnance je rozlišena jako motivace finančního (peníze, prémie, odměny) a nefinančního charakteru. Zaměstnavatelé kladou důraz na peněžní odměnu za odvedenou práci a motivace nefinančního charakteru zůstává v pozadí. Pro zaměstnance se finanční ohodnocení v poslední době stává nedostačující, berou ho jako samozřejmost, a jeho nenaplnění působí demotivačně. Vyhledávají nefinanční odměňování.

Komplexní personální a motivační systém je v péči o pracovníky nezbytností. Nefinanční charakter odměn poskytuje firmám větší prostor k hodnocení výkonu a loajality zaměstnanců s přihlédnutím k jejich individuální potřebě, přání a očekávání. Odpovědné firemní praktiky přinášejí uspokojení jednotlivců, výrazně se podílejí na posilování image

---

<sup>14</sup> PELC, V., Zaměstnanecké benefity v roce 2009, s. 13.

<sup>15</sup> CARDOVÁ, M., BENEFITY – efektivní investice do zaměstnanců aneb jak zvýšit jejich motivaci k pracovnímu výkonu, [online].

podniku, omezení fluktuace a nákladů na nábor, rozvíjení a udržení kvalitních pracovníků.<sup>16</sup>

## **2.2 Pracovní podmínky**

Základní definice je vymezená zákonem. Dodržování zdravotních, bezpečnostních a ergonomických norem je ve všech zemích upravováno kromě legislativy také v kolektivních smlouvách mezi zaměstnavateli a odbory. Pracovní podmínky musí respektovat potřeby a požadavky zaměstnanců, vyvolávat pocit spokojenosti, ovlivňovat výkonnost, zdravotní i psychický stav. Optimální podmínky by měly mít pozitivní vliv na výsledky práce, zdraví, kvalitu osobního života, seberealizaci a rozvoj.<sup>17</sup>

Pracovní podmínky zahrnují fyzické a ergonomické faktory (světlo, hluk, estetické vlastnosti pracoviště), technické (stroje a přístroje), organizační (postavení v pracovní hierarchii, pracovní režim a pracovní doba), ekonomické (efektivita výroby), sociálně psychologické (vztahy k dalším osobám na pracovišti, podniková kultura), zdravotně hygienické faktory pracovního prostředí (hygiena, péče o zdraví, bezpečnost práce) a vlivy vnějšího prostředí (vztahy k zákazníkům, image zaměstnavatele).<sup>18</sup>

### **2.2.1 Organizace pracovní doby a pracovní režim**

Pracovní doba je v České republice a v Evropě striktně omezena a upravena zákonem, aby bylo dosahováno tzv. work–life balance, jakési rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Jde zpravidla o to, aby délka a rozvržení pracovní doby významně neovlivňovaly uspokojování mimopracovních potřeb, zdraví a život zaměstnance.

---

<sup>16</sup> PETŘÍKOVÁ, R., Společenská odpovědnost organizací, s. 102.

<sup>17</sup> SYNEK, M., Podniková ekonomika, s. 218.

<sup>18</sup> URBAN, J., Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty, s. 137.

Podle směrnice Evropské unie je maximální počet hodin práce v EU 48 hodin týdně. Dle české legislativy nesmí délka týdenní pracovní doby překročit 40 hodin. Při rovnoměrném rozvržení pracovní doby na jednotlivé týdny se pracovní doba sestavuje tak, aby délka směny nepřesáhla 9 hodin, u nerovnoměrného rozvržení pracovní doby 12 hodin (§ 82 ZP).

Zaměstnavatel je povinen rozvrhnout pracovní dobu tak, aby zaměstnanec měl mezi koncem jedné směny a začátkem následující směny nepřetržitý odpočinek po dobu alespoň 12 hodin po sobě jdoucích během 24 hodin (§ 90 ZP). Zaměstnavatel je povinen rozvrhnout pracovní dobu tak, aby zaměstnanec měl nepřetržitý odpočinek v týdnu během každého období sedmi po sobě jdoucích kalendářních dnů v trvání alespoň 35 hodin. Nepřetržitý odpočinek v týdnu nesmí činit u mladistvého zaměstnance méně než 48 hodin (§ 92 ZP). Pokud to umožňuje provoz zaměstnavatele, stanoví se nepřetržitý odpočinek v týdnu všem zaměstnancům na stejný den a tak, aby do něho spadala neděle.

Informace jsou čerpány ze Zákona č. 262/2006 Sb., ZP, Část IV. – Pracovní doba a doba odpočinku, Hlava 1 – 9 v rozsahu § 78 – 100. ZP zahrnuje obecná ustanovení o pracovní době, délce pracovní doby a rozvržení, o přestávkách v práci a bezpečnostních přestávkách, době odpočinku, práci přesčas, noční práci, pracovní pohotovosti a společná ustanovení o pracovní době a době odpočinku a zmocňovací ustanovení.<sup>19</sup>

Pracovní režim, tj. způsob uspořádání pracovní doby závisí zejména na povaze práce. Může být buď jednosměnný nebo vícesměnný s jednotnou nebo diferencovanou délkou směn. Využíván je pružný pracovní režim, patří sem přesčasová práce, práce na zkrácený pracovní úvazek, smlouva o ročním počtu odpracovaných hodin, pružná (klouzavá) pracovní doba, umožňující zaměstnanci volbu počátku resp. konce pracovní směny, smlouva o sdílení pracovního místa, případně distanční práce, umožňující vykonávat práci doma.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> MPSV, Zákon č. 262/2006 Sb., s. 19, [online].

<sup>20</sup> URBAN, J., Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty, s. 138.

### 2.2.2 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí představuje veškeré podmínky, za nichž probíhá pracovní proces.

Soubor těchto podmínek by měl respektovat zákonné normy pro zajištění bezpečnosti práce, aby okolnosti, za kterých je práce vykonávána, nezanechávaly trvalé stopy na zdraví pracovníka a negativně neovlivňovaly pracovní výkon. Koubek shrnuje, že „*Pracovní prostředí nejenže významně ovlivňuje pracovníka během pracovního procesu, ale ovlivňuje i jeho vztah k vykonávané práci i vztah k zaměstnavateli.*“<sup>21</sup>

*Faktory ovlivňující zaměstnance v průběhu pracovního procesu:*

- materiálně technické (strojní zařízení, manipulační prostředky, OOPP)
- fyzické faktory
- zrakové podmínky
- hluk
- klimatické podmínky
- působení chemických, toxických a biologických látek
- sociální klima, mezilidské vztahy, psychická zátěž<sup>22</sup>

Personální práce soustřeďují svoji pozornost na prostorové řešení pracoviště (vhodná pracovní poloha, přístup), na fyzikální podmínky práce (pracovní ovzduší, osvětlení, hluk, barevná úprava) a sociálně psychologické podmínky práce (vytváření zdravých mezilidských vztahů).

Vedle vlivu pozitivního může mít pracovní prostředí a výkon práce negativní vliv na zdraví sahající od bezvýznamných změn přes závažnější důsledky (nemoci z povolání) až po smrtelné případy.<sup>23</sup>

Kromě politických, ekonomických, rodinných či interakčních jsou známy stresory pracovní. Pozornost je věnována sociálně – psychologickým podmínkám práce, stresu, psychické zátěži a patologickým vztahům. Těmito otázkami se ve své knižní publikaci

---

<sup>21</sup> KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, s. 50.

<sup>22</sup> MIKULÁŠTÍK, M., Manažerská psychologie, s. 323.

<sup>23</sup> MIKULÁŠTÍK, M., Manažerská psychologie, s. 323.

Manažerská psychologie zabývá M. Mikuláščík. Zároveň uvádí, že „*Slovo stres se dá přeložit jako zátěž, břímě, stav organismu, který je podroben nepříjemným stimulům a brání se, reaguje na požadavky života.*“<sup>24</sup>

Je obecně známé, že určitou míru stresu člověk potřebuje, aby byl schopen dosáhnout stanoveného cíle, proto mu nelze odepřít pozitivní vliv. Mnoho lidí ovšem vidí pouze ty negativní. Dnešní uspěchaná doba je tíživá pro všechny, stres je obklopuje na každém kroku, stal se nedílnou součástí života. Lidé jsou různí a jinak se s jeho vlivem vyrovnávají. Je tedy na jedinci, aby našel vlastní cestu vedoucí ke zvládnutí stresu v práci i mimo ni, požádal o pomoc svého zaměstnavatele, v krajním případě specialistu.<sup>25</sup>

*Psychickou zátěž způsobuje:*

- časový tlak a intenzita práce
- vnucené pracovní tempo
- monotónie
- nároky v oblasti komunikace a kooperace
- práce v třísměnném, nepřetržitém pracovním režimu a noční práce
- snaha o budování kariéry, seberealizace
- malá podpora
- osobní konflikty
- nízká morálka
- vlivy narušující soustředění
- hmotná a organizační odpovědnost
- riziko ohrožení vlastního zdraví a zdraví jiných osob
- pracovní podmínky
- patologické vztahy – šikana, mobbing (dotírání), bossing (rozkazování) a další problémy ve vztazích na pracovišti<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> MIKULÁŠČÍK, M., Manažerská psychologie, s. 72.

<sup>25</sup> MIKULÁŠČÍK, M., Manažerská psychologie, s. 72.

<sup>26</sup> BLAŽKOVÁ, V., Psychická pracovní zátěž, [online].



### 2.2.3 Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci

Problematika bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci se řídí Zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, Část V. – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, Hlava 1 – 3 v rozsahu § 101 – 108, a zaměřuje se na:

- a) předcházení ohrožení života a zdraví při práci
- b) povinnosti zaměstnavatele, práva a povinnosti zaměstnance
- c) společná ustanovení<sup>27</sup>

Veškeré povinnosti zaměstnavatele a současně zaměstnance vycházející z legislativních ustanovení, zákonů, vyhlášek a nařízení vlády. BOZP je nejen zákonnou ale také společenskou povinností, která spočívá ve vytváření bezpečného, nezávadného a zdraví neohrožujícího pracovního prostředí a pracovních podmínek vhodnou organizací činností.

Povinností je zajišťovat prevenci rizik, tzn. vyhledávat rizika práce, zjišťovat jejich příčiny a přijímat opatření k jejich odstranění. Současně seznamovat zaměstnance s riziky vykonávané práce, zajišťovat jim školení o bezpečnostních předpisech a jejich dodržování kontrolovat. Zaměstnanec nesmí vykonávat práci neodpovídající jeho schopnostem a pracovní způsobilosti. Zaměstnavatel umožňuje pracovníkům podrobovat se lékařským preventivním prohlídkám a obstarává poskytnutí první pomoci. Není-li možné rizika odstranit, je zaměstnavatel povinen je vyhodnotit a přijmout opatření k omezení jejich působení tak, aby ohrožení bezpečnosti a zdraví pracovníků bylo minimalizováno. Zaměstnanci jsou vybaveni například OOPP a je kontrolováno jejich používání. To vše za účelem zajištění bezpečnosti, ochrany a prevence poškození zdraví při práci v důsledku rizik práce a pracovních podmínek, a předcházení vzniku pracovních úrazů, nemocí z povolání, prevenci pracovních nehod a ohrožení života či smrti.<sup>28</sup>

Jak uvádí Koubek, jednou z definic bezpečnosti práce je zamezení přítomnosti nehod. Celá společnost je v neustálém pohybu a dochází k velkým změnám, které mohou způsobovat nehody, a těmto nehodám je třeba předcházet.

---

<sup>27</sup> KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, s. 208.

<sup>28</sup> URBAN, J., Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty, s. 113.

*BOZP činnosti mohou být vymezeny následovně:*

- vstupní školení pro zaměstnance
- seznamování pracovníků s předpisy
- zřizování, udržování a zlepšování pracovního zařízení
- systém vzdělávání
- posuzování zdravotní způsobilosti
- kontrola dodržování předpisů a úrovně BOZP
- zjišťování příčin pracovních úrazů
- zajištění ochranných pomůcek a kontrola jejich využívání
- organizování prověrek
- odstraňování nebezpečné a namáhavé práce<sup>29</sup>

Souhrn aktivit a opatření slouží k podpoře zdraví na pracovišti, k předcházení nemocí a ke zlepšení zdravotního stavu jedinců. Základem úspěchu činností BOZP je přímá účast jednotlivce na zachování nebo zlepšení vlastního zdraví. V zájmu zaměstnavatele je poskytovat dostatečnou motivaci k převzetí spoluzodpovědnosti v této oblasti.

### **2.3 Personální rozvoj pracovníků**

Charakter práce se mění a s ním požadavky na personální rozvoj a vzdělávání. Tato oblast péče o pracovníky a její růst přináší užitek zaměstnanci i zaměstnavateli. Zajištění vzdělávání a vytváření podmínek pro vzdělávání pozitivně ovlivňuje motivaci jedinců, spokojenost s prací v podniku, prohlubuje vazbu na společnost a posiluje přitažlivost organizace. Každý podnik si formuje pracovní sílu podle svých představ a potřeb. Vzdělávání zaměstnanců vykazuje vyšší intenzitu ve větších organizacích. Tyto aktivity se pak odrážejí ve snadnějším a efektivnějším udržování či získávání pracovníků i ve snižování fluktuace.

Hlavní náplní firemního vzdělávání je oblast zvyšování kvalifikace, tj. důraz na zlepšování znalostí, zručností a dovedností. Do této oblasti patří zejména rekvalifikace, tedy

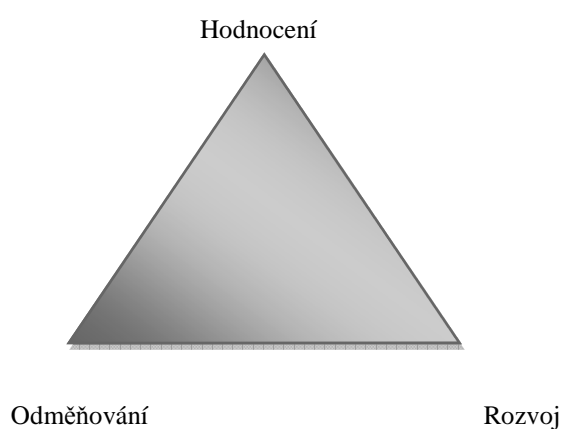
---

<sup>29</sup> KOUBEK, J., Personální práce v malých a středních firmách, s. 331.

přeškolení v souvislosti se změnami v požadavcích na zaměstnance. Do personálního rozvoje patří prostor pro utváření pracovní kariéry, v malých podnicích však nebývá nijak velký.<sup>30</sup>

Synek uvádí, že průzkumy v průmyslově vyspělých zemích prokazují, že možnosti vlastního rozvoje a zvyšování kvalifikace působí jako jeden z nejsilnějších prvků pozitivní motivace k práci, stabilitě zaměstnanců a dobrému vztahu k firmě.<sup>31</sup>

Triáda řízení výkonnosti může pomoci k pochopení skutečnosti, že efektivita zaměstnanců je řízena nejen pomocí hodnocení a odměňování, ale i jejich rozvojem.



**Obrázek 3:** *Triáda řízení výkonnosti*

**Zdroj:** HRONÍK, F., Rozvoj a vzdělání zaměstnanců, s. 14.

Vzdělávání pracovníků, plánování osobního rozvoje a řízení kariéry je podstatnou součástí personální péče. Dnešní formy vzdělávání zahrnují, kromě tradičních způsobů jako přeškolení, zácvků či doškolení, také rozvojové aktivity. Důvodem je stávající vývoj technologií a lidských potřeb a s tím spojená nutnost zaměstnance dovzdělávat.

#### *Metody vzdělávání:*

Rozlišovány jsou metody vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (on the job) a mimo pracoviště (off the job).

<sup>30</sup> KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, s. 237 – 264.

<sup>31</sup> SYNEK, M., Podniková ekonomika, s. 216.

*K metodám vzdělávání na pracovišti patří:*

- pracovní instruktáž založená na pozorování a napodobování pracovního postupu
- asistování, kdy je nový pracovník přidělen zkušenému zaměstnanci a od něj se učí pracovním postupům
- koučink spočívající v dlouhodobém vedení, povzbuzování a směřování zaměstnance
- mentoring založený na poradenství a pomoci ze strany zkušeného zaměstnance, nikoliv však přímého nadřízeného
- pověření úkolem, kdy dochází k řešení či plnění nového úkolu pod dohledem jiného kolegy
- pracovní rotace jako získávání zkušeností v různých částech organizace

*K metodám vzdělávání mimo pracoviště patří:*

- semináře a skupinové diskuse
- praktické demonstrace
- případové studie a manažerské hry založené na individuálním nebo skupinovém řešení modelových organizačních problémů
- workshopy a brainstormingy, kombinující vzdělávání s řešením praktických problémů firem
- hraní rolí jako zaměření na praktický nácvik sociálních dovedností
- assessment centra (hodnotící centra), spojující zpravidla případové studie, řešení simulovaných úloh a hraní rolí
- metody „outdoor trainingu“, sloužící k posílení týmové spolupráce a komunikace

Vyšší účinnost vykazují zpravidla metody umožňující aktivní získávání nových schopností a dovedností (případové studie, simulace, hraní rolí) a metody cíleně zaměřené na jednu nebo menší počet osob (koučing, mentoring).<sup>32</sup>

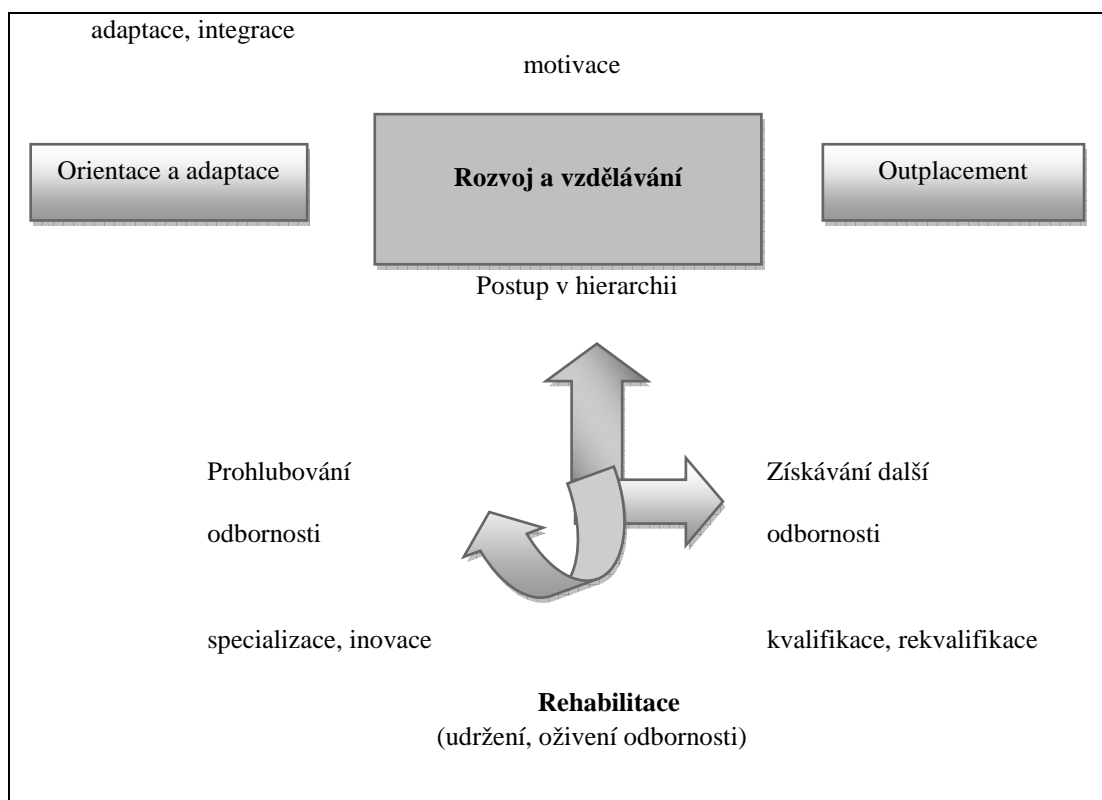
Petříková uvádí, že je rozlišeno tzv. prohlubování odbornosti, tj. průběžné doplňování kvalifikace. Povinností každého zaměstnavatele je její zajištění prostřednictvím školení, za

---

<sup>32</sup> URBAN, J., Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty, s. 195.

které hradí náklady a zaměstnanci přísluší mzda. Druhý pojem, získávání další odbornosti, je v ZP definován jako změna hodnoty kvalifikace včetně jejího dosažení a rozšíření.

Zvyšováním kvalifikace se rozumí studium, vzdělávání, školení nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele.<sup>33</sup>



**Obrázek 4:** Mapa funkcí vzdělávání

**Zdroj:** HRONÍK, F., Rozvoj a vzdělávání pracovníků, s. 128.

## 2.4 Služby poskytované pracovníkům, zaměstnanecké výhody

Problémem malých a středních podniků je, že nepovažují za potřebné se zaměstnaneckými výhodami zabývat. Jsou většinou přesvědčeny, že firma se udrží na trhu a bude dostatečně prosperující díky volbě jediného motivačního nástroje, tj. zvyšování mezd.<sup>34</sup>

<sup>33</sup> PETŘÍKOVÁ, R., Společenská odpovědnost organizací, s. 112.

<sup>34</sup> BLÁHA, J., Personalistika pro malé a střední firmy, s. 174.

Mnohdy si neuvědomují, že zaměstnanecké výhody poskytované v rámci podnikového sociálního programu mohou přispět ke zvýšení přitažlivosti společnosti. Organizaci se tím zlepšuje konkurenceschopnost vůči ostatním firmám a posiluje sounáležitost se stávajícími zaměstnanci. Výhody často reflektují rozdílné potřeby a preference pracovníků, zajišťují férového jednání a dodržování platných zákonů.<sup>35</sup>

Navíc ke mzdě či platu jsou nabízeny zaměstnancům další plnění, pro ně se vžil výraz zaměstnanecké výhody, ve světě užívaný termín employee benefits nebo jednoduše benefits. Na ně neexistuje právní nárok, jsou to rozmanité požitky, služby, produkty, doplňky ke mzdě či platu. Vycházejí z dohod mezi zaměstnavatelem a pracovníky uvedených ve vnitřních předpisech, doplněných smlouvou či dohodou s odborovou organizací sepsanou v KS.

Pelc ve své knize Zaměstnanecké benefits 2009 píše, že poskytovat výhody je levnější a efektivnější než zvyšovat mzdy. Ty jsou zatíženy daňovými odvody a platbami veřejného zdravotního pojištění a pojistného na sociální zabezpečení. Benefits jsou často daňově a odvodově zvýhodněny. Všem pracovníkům musejí být zajištěny rovné podmínky v odměňování, není dovoleno, aby poskytování výhod mělo diskriminační aspekty.

*Základní hlediska v poskytování zaměstnaneckých výhod:*

- a) ekonomické hledisko – přináší možnost úspor mzdových nákladů s ohledem na daňové a odvodové úlevy
- b) personální hledisko – přispívá k přilákání a udržení kvalitních zaměstnanců a ke zvýšení jejich loajality, motivace a produktivity, snížení fluktuace a s tím souvisejících nákladů
- c) konkurenční hledisko – nabízí způsob odlišení se od konkurence, získání konkurenční výhody, též posílení firemní kultury, ochranu reputace, zvyšování hodnoty značky, vylepšení image a atraktivity zaměstnavatele<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> PALÁN, Z., Lidské zdroje, výkladový slovník, s. 192.

<sup>36</sup> PELC, V., Zaměstnanecké benefits v roce 2009, s. 26 – 27.

### 2.4.1 Dělení zaměstnaneckých výhod

K hlavním formám zaměstnaneckých výhod patří finanční nepeněžní benefity (důchodové připojištění), finanční peněžní benefity (placené přestávky v práci), nefinanční nepeněžní benefity (poskytování služebního automobilu i k soukromým účelům).

Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány všem pracovníkům, skupinám či jednotlivcům. Jsou-li nabízeny všem či většině z nich, jedná se o plošné benefity, které zaměstnanci získávají bez ohledu na to, zda o ně je zájem či nikoliv (příspěvek na stravování, na penzijní připojištění). Druhou skupinu tvoří volitelné výhody (pružné, individualizované), zde mají pracovníci možnost volby podle aktuální potřeby, uplatňované jsou především u větších organizací.<sup>37</sup>

*Z věcného hlediska jsou benefity orientované na:*

- bezprostřední podporu zaměstnaneckého vztahu související s pracovním zařazením (příspěvek na dopravu do zaměstnání, na ubytování)
- osobní kvalifikační rozvoj a vzdělávání (jazykové kurzy)
- posílení konkurenceschopnosti zaměstnavatele (další vzdělávací kurzy)
- zdravotní aspekty života pracovníků (komplexní zdravotní péče, poskytování vitamínů, očkování proti chřipce)
- sociální aspekty života zaměstnanců (podpory a půjčky v obtížných a složitých sociálních situacích)
- benefity pro volný čas (sportovní, kulturní charakter)

Armstrong ve své knize uvádí, že úkolem služeb poskytovaných pracovníkům, ať už se jedná o služby individuální či skupinové péče, je nabídnout pomoc nebo radu. Poskytnutí pomoci těm, kteří jsou dlouhodobě nepřítomni z důvodu nemoci, může urychlit jejich návrat, nebo nabídka pomoci v situaci úmrtí blízké osoby, problémů v rodině či v samotném zaměstnání, pomoc starším a penzionovaným pracovníkům. Poradenské

---

<sup>37</sup> PELC, V., Zaměstnanecké benefity v roce 2009, s. 26.

služby mohou být nabízeny v rámci vnitropodnikových konzultačních služeb či programů pomoci pracovníkům.<sup>38</sup>

Současná situace není lehká a zaměstnavatelé hledají možná řešení, jak v ní co nejlépe obstát. Většina firem snižuje náklady a současně se snaží vytvářet podmínky pro budoucí růst a udržet si kvalitní zaměstnance. Změna systému benefitů je jednou z variant jak zaměstnance motivovat, aby zůstali, případně jak přilákat nové pracovníky. Dnešní doba si žádá komplexnější péči. Pouze spokojený a odpočinutý jedinec má předpoklady pro to, aby podával kvalitní výkon ku prospěchu svého zaměstnavatele.<sup>39</sup>

Významným faktorem utváření pocitu spokojenosti s prací a tím také ovlivňování výkonu je úroveň zabezpečování sociálních potřeb. Zaměstnanecké požitky jsou ty formy odměn, které organizace poskytuje za to, že pro ni lidé pracují.

*Jsou rozlišovány dva typy služeb poskytovaných pracovníkům:*

- a) na pracovišti, především jako protiflukuační opatření, regenerační opatření, dotváření pracovního prostředí;
- 2) ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám s cílem vytvářet psychologické zázemí, posilovat image podniku a přispívat k regeneraci pracovníků<sup>40</sup>

Služeb poskytovaných zaměstnancům na pracovišti a v souvislosti s vykonáváním práce je ve světě nabízeno značné množství a škála jejich forem se neustále rozšiřuje.

*Služby poskytované na pracovišti:*

- stravování pracovníků a možnost občerstvení – povinnost zabezpečit ve všech směnách stravování vyplývá ze zákona
- zdravotní služby – jedná se o zajištění komplexní zdravotní péče od vstupních prohlídek, zdravotní prevence, poradenství, rehabilitace, první

---

<sup>38</sup> ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy, s. 685.

<sup>39</sup> KÁHLE, B.; STÝBLO, J., Praktická personalistika, s. 137.

<sup>40</sup> PALÁN, Z., Lidské zdroje, výkladový slovník, s. 193.



pomoci, preventivních prohlídek, zajišťování bezpečného a zdravotně nezávadného prostředí až po ambulantní léčbu

- zařízení sloužící k hygieně, oddechu a ukládání osobních věcí pracovníka (sociální zařízení – umývárny, záchody, odpočívárny, šatny, parkoviště), jejich nadstandardní vybavení může být výrazem péče ze strany organizace
- doprava do zaměstnání – jde o službu, která je aktuální pouze v případě, že je většina pracovníků závislá na dojíždění, snižuje se jejich únava spojená s nepohodlím a časovou náročností dopravy do zaměstnání
- pracovní oděvy a ochranné pomůcky – podnik je povinen hradit veškeré náklady spojené s OOPP a jejich údržbou, nadstandardní péče se může týkat pracovních oděvů a obuvi

#### *Ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám*

Celkově jde o určitou formu vytváření rodinného citění, dosažení stavu, kdy zaměstnanci nepovažují podnik jenom za místo, kde pracují a získávají prostředky pro život, ale také za společenské zázemí.

- služby pro volný čas – patří sem zajištění možnosti sportovního vyžití, rekreace, kultury, zájezdů, cestování, dovolené, vč. příspěvků z podnikových zdrojů na tyto aktivity. Zabezpečena je nabídka dodatečné dovolené, posilovny, tělocvičny, zájmových kurzů, služeb spojených s využíváním volného času nejen pracovníkům ale i jejich rodinným příslušníkům; spíše než poskytování těchto služeb v naturální podobě jsou nabízeny peněžní příspěvky na plnou či částečnou úhradu
- služby pro zlepšování životních podmínek – podpora bydlení, půjčky na vybavení domácnosti, připojištění, pojištění, péče o děti (školky), příspěvky v mimořádných životních situacích (vykradení, živelná pohroma, sňatek, narození, úmrtí), péče o bývalé pracovníky (důchodce) i služby zlepšování životních podmínek jednotlivých zaměstnanců
- ostatní služby – poradenské (psycholog, právník, lékař), nadstandardní

zdravotní péče, kontakt se ženami na mateřské dovolené, dárky k narozeninám, vánoční dárek dětem, příspěvek na vzdělávání dětí pracovníků, poradenské služby týkající se pracovních záležitostí<sup>41</sup>

#### *Zaměstnanecké výhody se vztahem k práci*

Jsou součástí pracovních podmínek a patří k nim příspěvek na stravování (ve formě stravenek či dotovaného stravování ve vlastním zařízení), bezplatné občerstvení na pracovišti, nadstandardní pracovní volno (studijní volno), vzdělávání a rozvoj nad rámec bezprostředních potřeb (manažerské či jazykové kurzy, nabídka odborných publikací a konferencí), zajištění dopravy do zaměstnání, příspěvek na hromadnou, místní nebo meziměstskou dopravu apod. Hmotné vybavení a pracovní pomůcky zaměstnance sloužící i pro jeho osobní potřebu zahrnují nejčastěji automobil, benzinové karty, notebooky a další výpočetní techniku, služby telefonních operátorů (mobilní telefon, placená pevná linka, internetové připojení z domova), dále příspěvek na odívání, bezplatné či zvýhodněné bydlení.

#### *Zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy*

Patří k nim nadstandardní zdravotní péče o zaměstnance a rodinné příslušníky (individuální zdravotní péče, léčebné pobyty, lázeňské procedury, diagnostická péče, výjezdy lékaře do místa zaměstnání nebo bydliště, pojištění stomatologických výkonů, nadstandardní péče při hospitalizaci, vitamíny, rehabilitace, očkování, masáže), péče o děti (jesle, školky, dětské tábory), příspěvek na dovolenou, sportovní, rekreační a kulturní aktivity (vstup do sportovních klubů a center), finanční výpomoc (půjčky pro řešení bytové situace, finanční pomoc při přestěhování do blízkosti zaměstnavatele), příspěvky na stavební spoření, zvýhodněné spotřebitelské úvěry, příspěvek na dovolenou, pojištění a připojištění (životní, kapitálové životní, penzijní, úrazové), platové dorovnání v případě nemoci, dárky a dárkové šeky (kosmetika, restaurace, nákup různého zboží) při zvláštních příležitostech (Vánoce, jubileum, narození dítěte, svatba, ukončení školy), finanční, právní, osobní poradenství a další.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, s. 334 – 335.

<sup>42</sup> URBAN, J., Zaměstnanecké benefity – cíle, problémy, efektivita, [online].

*Problémy zaměstnaneckých výhod:*

- značné náklady
- zaměstnanci je často chápou jako nárok a přirozenou součást pracovního vztahu nikoliv jako nadstandardní péči, jakmile jsou zavedeny, je obtížné je rušit
- v případě plošného poskytování nevyhovují všem zaměstnancům stejně
- vyvolává-li jejich přiznávání pocity nespravedlnosti nebo nadržování, mohou podněcovat nespokojenost
- jsou často poskytovány mechanicky na základě srovnání s jinými organizacemi či pod tlakem poradenských firem, které je doporučují, nejsou nástrojem odměňování vycházejících ze specifických potřeb
- jedním z hlavních zdrojů nízké efektivity benefitů je zpravidla skutečnost, že není zcela jasné, zda mají sloužit jako nástroj motivace, nebo jako prostředek péče o zaměstnance, která je předpokladem jejich dlouhodobě vyššího výkonu<sup>43</sup>

*Nastavení benefitů se liší společnost od společnosti, hlavními důvody jsou:*

- celková finanční částka, kterou jsou firmy ochotny vynaložit
- rozpočet na benefity
- firemní kultura
- tržní trendy
- předmět podnikání
- konkurence
- typy a struktura pracovních pozic
- administrativní náročnost
- daňová optimalizace

---

<sup>43</sup> URBAN, J., Zaměstnanecké benefity – cíle, problémy, efektivita, [online].

- zájmy zaměstnanců<sup>44</sup>

Poskytování benefitů na straně zaměstnavatele vychází z jeho ekonomických možností a je omezeno zákonem. Poptávka se liší v jednotlivých sektorech a profesích. Dle provedené studie Salary & Benefits Guide 2009 – 2010 společnosti Robert Half byly sestaveny preference jednotlivých zaměstnanců v nejrůznějších oblastech ve vztahu k nejčastěji nabízeným a požadovaným zaměstnaneckým výhodám. Studie prokázala, že benefity nejsou pro uchazeče zásadní při rozhodování o pracovních pozicích. Nejdůležitějším kritériem se stala stabilita společnosti a možnost profesního růstu.<sup>45</sup>

**Tabulka 1:** *Benefity napříč všemi obory*

Nejčastější	Nejžádanější
Stravenky	5 týdnů dovolené
5 týdnů dovolené	Služební automobil i k soukromým účelům
Občerstvení, nápoje	Jazykové kurzy
Pružná pracovní doba	Odborné vzdělávání
Notebook	Stravenky

**Zdroj:** DRMOTOVÁ, P., Studie Salary & Benefits Guide 2009-2010 společnosti Robert Half, [online].

Týden volna navíc se objevuje v nejžádanějších benefitech, v současné době zaměstnavatelé již 5 týdnů běžně dopřávají. Nabídka služebního automobilu i k soukromým účelům, možnost využití jazykových kurzů, odborného vzdělávání a stravenek jsou další nejžádanější. Nejrozšířenějšími benefity napříč všemi obory jsou stravenky, dodatková dovolená, občerstvení, pružná pracovní doba aj. Na řadu výhod si zaměstnanci zvykli a nepovažují je za významné.

<sup>44</sup> CARDOVÁ, M., BENEFITY – efektivní investice do zaměstnanců aneb jak zvýšit jejich motivaci k pracovnímu výkonu. [online].

<sup>45</sup> DRMOTOVÁ, P., Zaměstnanecké benefity: stabilita firmy důležitější než poskytované výhody, studie Salary & Benefits Guide 2009-2010 společnosti Robert Half, [online].

**Tabulka 2:** *Benefity v oblasti financí a účetnictví*

Nejčastější	Nejžádanější
Stravenky	5 týdnů dovolené
Občerstvení, nápoje	Jazykové kurzy
5 týdnů dovolené	Stravenky
Jazykové kurzy	Pružná pracovní doba
Penzijní připojištění	6 týdnů dovolené

**Zdroj:** DRMOTOVÁ, P., Studie Salary & Benefits Guide 2009-2010 společnosti Robert Half, [online].

Mezi nejčastěji nabízenými zaměstnaneckými výhodami se v oborech financí a účetnictví objevují stravenky, občerstvení na pracovišti, pět týdnů dovolené, jazykové kurzy nebo penzijní připojištění. V rámci nejžádanějších benefitů pak týden dovolené navíc, jazykové kurzy, stravenky, pružná pracovní doba a 6 týdnů dovolené. Firmy omezují v rámci úspor nejčastěji jazykové kurzy, 13. plat, stravenky, teambuildingové akce, příspěvky na sport, kulturu nebo penzijní připojištění.

**Tabulka 3:** *Benefity v oblasti obchodu a marketingu*

Nejčastější	Nejžádanější
Mobilní telefon i k soukromým účelům	Služební automobil i k soukromým účelům
Notebook	5 týdnů dovolené
5 týdnů dovolené	Odborné vzdělávání
Služební automobil i k soukromým účelům	Jazykové kurzy
Stravenky	Mobilní telefon k soukromým účelům

**Zdroj:** DRMOTOVÁ, P., Studie Salary & Benefits Guide 2009-2010 společnosti Robert Half, [online].

Mezi nejvíce využívané benefity v oblasti obchodu a marketingu patří mobilní telefon i k soukromým účelům, notebook, 5 týdnů dovolené, používání osobního automobilu i k soukromým účelům nebo stravenky. Nejžádanější výhodou je služební automobil využívaný i k soukromým účelům, dodatková dovolená, odborné vzdělávání, jazykové kurzy a mobilní telefon i k soukromým účelům. Také v této oblasti dochází k omezení finančních prostředků např. na jazykové kurzy a příspěvky na penzijní připojištění.

**Tabulka 4:** *Benefity v oblasti informační technologie a telekomunikace*

Nejčastější	Nejžádanější
Stravenky	Služební automobil i k soukromým účelům
Notebook	5 týdnů dovolené
Pružná pracovní doba	Pružná pracovní doba
Občerstvení, nápoje	Odborné vzdělávání
5 týdnů dovolené	6 týdnů dovolené

**Zdroj:** DRMOTOVÁ, P., Studie Salary & Benefits Guide 2009-2010 společnosti Robert Half, [online].

Nejrozšířenějším benefitem, který zaměstnavatelé v oboru informační technologie a telekomunikací nabízejí, jsou stravenky, dalšími benefity typickými pro tyto obory jsou notebook, pružná pracovní doba, doplněny jsou o občerstvení a dodatkovou dovolenou. Tradičně nejrozšířenější výhody nejsou pro odborníky v oblasti informační technologie a telekomunikací nijak motivující. Mezi nejžádanější se řadí poskytování služebního automobilu i k soukromým účelům, 5 týdnů dovolené, pružná pracovní doba, odborné vzdělávání a 6 týdnů dovolené, tj. o dva týdny více než nařizuje zákoník práce.

**Tabulka 5:** *Benefity v oblasti administrativy, lidských zdrojů, zákaznického servisu, logistiky, práva a technických pozic*

Nejčastější	Nejžádanější
Stravenky	5 týdnů dovolené
5 týdnů dovolené	Jazykové kurzy
Občerstvení, nápoje	Stravenky
Mobilní telefon i k soukromým účelům	Služební automobil i k soukromým účelům
Jazykové kurzy	13. plat

**Zdroj:** DRMOTOVÁ, P., Studie Salary & Benefits Guide 2009-2010 společnosti Robert Half, [online].

Zaměstnanecké benefity v oblasti lidských zdrojů, zákaznického servisu, logistiky, práva, administrativy a technických pozic patří k těm nejstabilnějším. Mezi nejčastěji poskytované výhody se dlouhodobě řadí stravenky, týden dovolené navíc, občerstvení, mobilní telefon i k soukromým účelům a jazykové kurzy. Do nejžádanější benefitů spadá 5 týdnů dovolené, jazykové kurzy, stravenky, služební automobil i k soukromým účelům a 13. plat.

Ekonomická krize, která v roce 2009 postihla celý svět, zanechala následky také na oblasti zaměstnaneckých výhod. Firmy se kvůli finančním problémům uchýlily k omezení těchto benefitů a optimalizaci svých nákladů na přijatelnou a existenci schopnou úroveň. Ve všech sledovaných oborech došlo k úsporným opatřením. Nejčastěji odebíranými benefity byly ty nejžádanější, tj. vzdělávací a jazykové kurzy, teambuildingové aktivity, stravenky aj.<sup>46</sup>

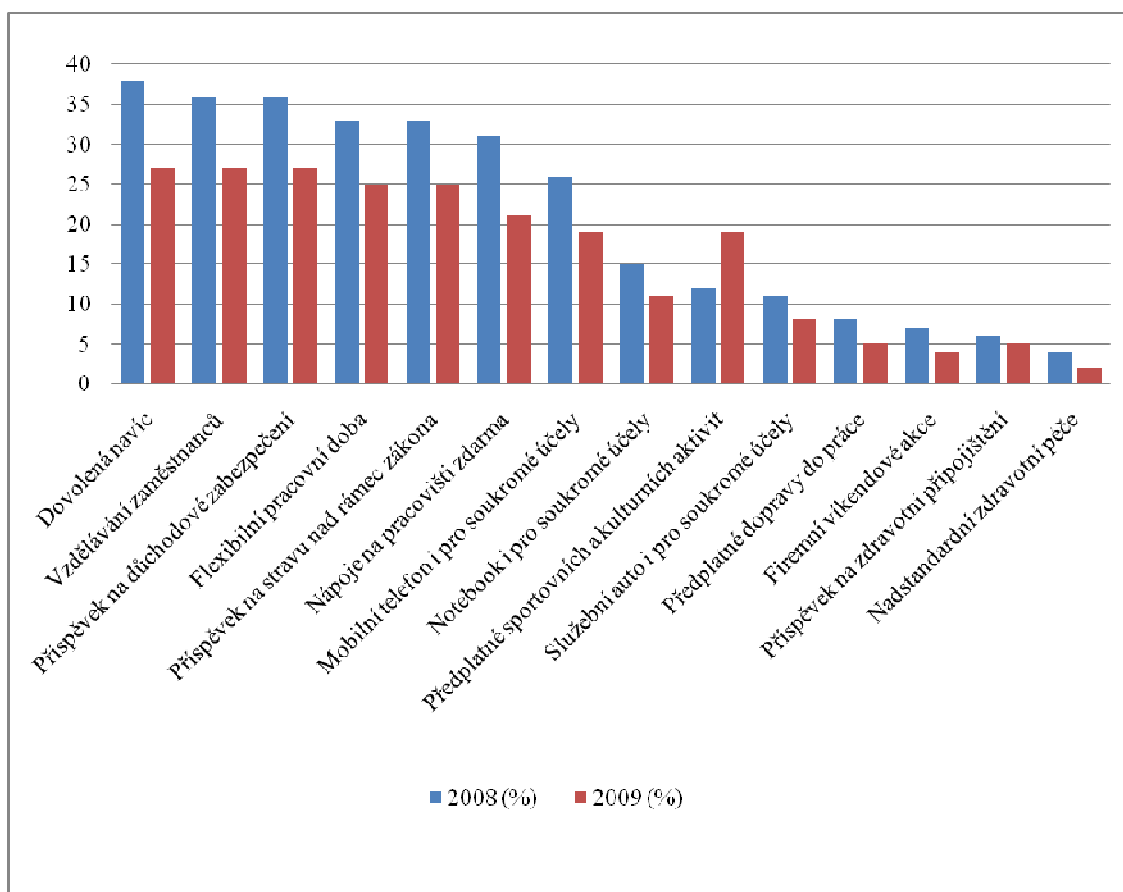
<sup>46</sup> DRMOTOVÁ, P., Zaměstnanecké benefity: stabilita firmy důležitější než poskytované výhody, studie Salary & Benefits Guide 2009-2010 společnosti Robert Half, [online].

**Tabulka 6:** Vývoj nefinančních benefitů v letech 2008 – 2009

Nefinanční zaměstnanecké výhody	2008 (%)	2009 (%)
Dovolená navíc	38	27
Vzdělávání zaměstnanců	36	27
Příspěvek na důchodové zabezpečení	36	27
Flexibilní pracovní doba	33	25
Příspěvek na stravu nad rámec zákona	33	25
Nápoje na pracovišti zdarma	31	21
Mobilní telefon i pro soukromé účely	26	19
Notebook i pro soukromé účely	15	11
Předplatné sportovních a kulturních aktivit	12	19
Služební auto i pro soukromé účely	11	8
Předplatné dopravy do práce	8	5
Firemní víkendové akce	7	4
Příspěvek na zdravotní připojištění	6	5
Nadstandardní zdravotní péče	4	2

**Zdroj:** Zaměstnanecké výhody ve firmách ubývají. O jaké výhody můžete přijít?, [online].





**Obrázek 5:** Vývoj nefinančních benefitů 2008 – 2009

**Zdroj:** Zaměstnanecké výhody ve firmách ubývají. O jaké výhody můžete přijít?, [online].

## 2.4.2 Zaměstnanecké výhody a daně

Benefity jsou zaměstnavateli často používány v rámci daňové optimalizace. Slouží k posílení pozitivního vztahu k podniku, povzbuzení pocitu sounáležitosti a zvyšování výkonu. Poskytované výhody vedou ke stabilizaci a spokojenosti zaměstnanců a jejich relaxaci.

*Členění benefitů z hlediska jejich daňové a odvodové výhodnosti:*

1) mimořádně výhodné – benefity, které jsou výdajem na straně zaměstnavatele, vystupují na nákladových účtech a snižují základ daně, jsou-li daňově uznatelným výdajem, na straně zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob

a zároveň nejsou-li součástí příjmů, nejsou součástí vyměřovacích základů pro výpočet odvodových plateb veřejného zdravotního pojištění a sociálního zabezpečení, do této kategorie patří stravenky, penzijní připojištění, životní pojištění, vše s určitým omezením

2) benefity s dílčí výhodností – mohou to být jednotlivé benefity, které jsou pro zaměstnavatele daňovým výdajem a pro zaměstnance daňovým příjmem ze závislé činnosti, ale nejsou součástí základu pro vyměrování VZP a SZ; nebo nejsou daňovým nákladem pro zaměstnavatele a jsou osvobozeny od daně z příjmů FO u zaměstnance, tato kategorie zahrnuje například příspěvky na kulturní pořady, sportovní akce, nápoje na pracovišti, půjčky aj.; další možností jsou daňově neuznatelné náklady, které nejsou osvobozeny od daně z příjmu FO, patří sem benzinové karty, slevy na zboží apod.<sup>47</sup>

#### *Zaměstnanecké výhody ve vztahu k daním z pohledu zaměstnavatele*

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů v části druhé – Daň z příjmů právnických osob v § 24 definuje daňově uznatelné náklady jako výdaje vynaložené na dosažení, zajištění a udržení příjmů. Jejich podstatou je snížení daňového základu a tím i daňové povinnosti. Některé náklady jsou daňově neuznatelné, jsou uvedeny v § 25 zákona.

#### *Příklady daňově uznatelných nákladů:*

- 1) závodní preventivní péče (§ 24 odst. 2 písm. j) bod 2.)
- 2) odborný rozvoj zaměstnanců (§ 24 odst. 2 písm. j) bod 3.)
- 3) závodní stravování (§ 24 odst. 2 písm. j) bod 4.)
- 4) § 24 odst. 2 písm. j) bod 5. umožňuje uplatnit jako daňový náklad i výdaj na pracovní a sociální podmínky, péči o zdraví a zvýšený rozsah doby odpočinku zaměstnanců, závodní preventivní péči, provoz vlastních vzdělávacích zařízení, a jiná práva zaměstnanců vyplývající z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele, pracovní nebo jiné smlouvy<sup>48</sup>

Vzhledem k existující vazbě pojistného na daň z příjmů ze závislé činnosti, je nutné se věnovat otázce, zda využití daňově uznatelných nákladů nezpůsobí povinnost odvodu

---

<sup>47</sup> PELC, V., Zaměstnanecké benefity v roce 2009, s. 26.

<sup>48</sup> MARKOVÁ, H., Daňové zákony 2010, s. 33.

pojistného. Pojistné pro rok 2011, které odvádí zaměstnavatel, činí 34 % (25 % SZ + 9 % VZP) a daň z příjmů právnických osob pro rok 2011 je 19 %, pro zaměstnance je odvodová povinnost ve výši 11 % (6,5 % SZ + 4,5 % VZP), sazba daně z příjmů FO je pro tento rok 15 %.<sup>49</sup>

*Příklady daňově neuznatelných nákladů:*

- 1) nepeněžní plnění poskytovaná zaměstnavatelem ve formě příspěvků na kulturní pořady, zájezdy a sportovní akce (§ 25 odst. 1 písm. h) bod 1.)
- 2) nepeněžní plnění poskytovaná zaměstnavatelem ve formě možnosti používat rekreační, zdravotnická, vzdělávací, předškolní, sportovní zařízení a závodní knihovny (§ 25 odst. 1 písm. h) bod 2.)
- 3) hodnota nealkoholických nápojů (§ 25 odst. 1 písm. zn), s výjimkou ochranných nápojů a pitné vody
- 4) motivační pojištění (§ 25 odst. 1 písm. zo)
- 5) dále jsou nedaňové náklady nad limity určené zákonem o daních z příjmů nebo zvláštními předpisy (§ 25 odst. 1 písm. j), tj., cestovní náhrady, závodní preventivní péče a náklady převyšující příjmy v zařízeních k uspokojování potřeb zaměstnanců nebo jiných osob (§ 25 odst. 1 písm. k)<sup>50</sup>

*Zaměstnanecké výhody ve vztahu k daním z pohledu zaměstnance*

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů v části první – Daň z příjmů fyzických osob v § 6 – Příjmy ze závislé činnosti a funkční požitky uvádí, které příjmy jsou předmětem daně, resp., které nejsou předmětem daně a které jsou od daně osvobozeny.

*Předmětem daně (§ 6 odst. 7) nejsou:*

- 1) náhrady cestovních výdajů
- 2) hodnota osobních ochranných pracovních prostředků, pracovních oděvů a obuvi, mycích, čisticích a dezinfekčních prostředků a ochranných nápojů poskytovaných v rozsahu stanoveném zákoníkem práce

---

<sup>49</sup> DLABAČOVÁ, J., Metodické aktuality 5/2010, Zaměstnanecké benefity a dotazy z praxe, s. 4-8.

<sup>50</sup> DLABAČOVÁ, J., Metodické aktuality 5/2010, Zaměstnanecké benefity a dotazy z praxe, s. 4-8.

- 3) částky přijaté zaměstnancem zálohově
- 4) náhrady za opotřebení vlastního náradí, zařízení a předmětů potřebných pro výkon práce poskytované zaměstnanci podle zákoníku práce<sup>51</sup>

*Osvobozeny od daně (§ 6 odst. 9) jsou:*

- 1) nepeněžní plnění na odborný rozvoj zaměstnanců nebo rekvalifikaci (§ 6 odst. 9 písm. a)
- 2) hodnota stravování jako nepeněžní plnění ke spotřebě na pracovišti (§ 6 odst. 9 písm. b)
- 3) hodnota nealkoholických nápojů jako nepeněžní plnění ke spotřebě na pracovišti (§ 6 odst. 9 písm. c), podmínkou je nedaňový náklad na straně zaměstnavatele
- 4) nepeněžní plnění ve formě možnosti používat rekreační, zdravotnická a vzdělávací zařízení, předškolní zařízení, závodní knihovny, tělovýchovná a sportovní zařízení, nebo příspěvku na kulturní pořady a sportovní akce, u poskytování rekreace do limitu 20 000 Kč na zaměstnance za kalendářní rok (§ 6 odst. 9 písm. d), podmínkou je nedaňový náklad u zaměstnavatele
- 5) nepeněžní dary do 2 000 Kč ročně za mimořádnou aktivitu ve prospěch zaměstnavatele při poskytnutí osobní pomoci při požáru, živelní události, při jiných mimořádných případech, za aktivitu humanitárního, sociálního charakteru a péči o zaměstnance a jejich rodinné příslušníky; při pracovních výročí od 20 roku a každých dalších 5 let trvání pracovního poměru; při životních výročí 50 let a každých dalších 5 let věku; při prvním odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu (§ 6 odst. 9 písm. g), podmínkou je nedaňový náklad u zaměstnavatele
- 6) hodnota přechodného ubytování do limitu 3 500 Kč měsíčně (§ 6 odst. 9 písm. i)
- 7) peněžní zvýhodnění v souvislosti s návratnými půjčkami poskytovanými ze zisku po zdanění na bytové účely do výše 100 000 Kč nebo k překlenutí tíživé finanční situace do výše 20 000 Kč a u zaměstnance postiženého živelní pohromou do výše 1 000 000 Kč na bytové účely a do výše 200 000 Kč k překlenutí tíživé finanční situace (§ 6 odst. 9 písm. l)
- 8) příspěvek na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění při splnění podmínek do limitu 24 000 Kč ročně (§ 6 odst. 9 písm. p)<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> MARKOVÁ, H., Daňové zákony 2010, s. 14.

<sup>52</sup> DLABAČOVÁ, J., Metodické aktuality 5/2010, Zaměstnanecké benefity a dotazy z praxe, s. 9.

### 2.4.3 Vybrané benefity

#### *Závodní stravování*

Dle § 24 odst. 2 písm. j) zákona o daních z příjmů jsou daňových nákladem výdaje na provoz vlastního stravovacího zařízení, kromě hodnoty potravin. Příspěvky na stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů jsou poskytované až do výše 55 % ceny jednoho jídla za jednu směnu, maximálně však do výše 70 % stravného při trvání pracovní cesty mezi 5 až 12 hodinami.

Příspěvek na stravování lze uplatnit jako náklad, pokud přítomnost zaměstnance v práci během této stanovené směny trvá aspoň 3 hodiny. Příspěvek na stravování lze uplatnit jako náklad na další jedno jídlo na zaměstnance, pokud délka jeho směny v úhrnu s povinnou přestávkou v práci bude delší než 11 hodin. Příspěvek nelze uplatnit na stravování za zaměstnance, kterému v průběhu směny nevznikl nárok na stravné dle ZP. Za stravování ve vlastním stravovacím zařízení se považuje stravování zabezpečované ve vlastním stravovacím zařízení prostřednictvím jiných subjektů. Při zajištění stravování prostřednictvím stravenek se cenou jídla rozumí hodnota stravenky včetně poplatku za zprostředkování jejího prodeje.

U zaměstnance závodní stravování nepodléhá dani z příjmů ze závislé činnosti (§ 6 odst. 9 písm. b) ani sociálnímu a zdravotnímu pojištění.<sup>53</sup>

#### *Penzijní připojištění a soukromé životní pojištění*

Jedná se o daňově uznatelné příspěvky. Zaměstnavatel může pro daňové uplatnění příspěvku na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění využít § 24 odst. 2 písm. j) bod 5. zákona o daních z příjmů, pokud bude právo zaměstnance vyplývat z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele, pracovní nebo jiné smlouvy.

U zaměstnance jsou osvobozeny příspěvky zaměstnavatele na penzijní připojištění (se státním příspěvkem poukázané na účet zaměstnance u penzijního fondu) a na soukromé životní pojištění (pojištění pro případ dožití, pojištění pro případ smrti nebo dožití, důchodové pojištění) na základě pojistné smlouvy uzavřené mezi zaměstnancem jako

---

<sup>53</sup> DLABAČOVÁ, J., Metodické aktuality 5/2010, Zaměstnanecké benefity a dotazy z praxe, s. 10.

pojistníkem a pojišťovnou, za podmínky, že ve smlouvě je sjednána výplata pojistného plnění až po 60 kalendářních měsících a současně nejdříve v roce dosažení věku 60 let.

V úhrnu jsou tyto příspěvky osvobožovány maximálně do výše 24 000 Kč ročně u téhož zaměstnavatele a nepodléhají sociálnímu a zdravotnímu pojištění.

Příspěvky zaměstnavatele na penzijní připojištění a na soukromé životní pojištění nad limit 24 000 Kč ročně podléhají u zaměstnance dani z příjmů ze závislé činnosti, dále sociálnímu a zdravotnímu pojištění u zaměstnance i zaměstnavatele. Z důvodu odvodů sociálního a zdravotního pojištění není poskytování příspěvků na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění nad 24 000 Kč pro zaměstnavatele výhodné.<sup>54</sup>

#### *Vzdělávání, odborný rozvoj, prohlubování a zvyšování kvalifikace*

Ne všechna plnění poskytovaná zaměstnavatelem pracovníkům formou vzdělávání se považují za nadstandardní plnění. U vzdělávání je důležité rozlišovat, k čemu vlastně slouží. Zda se jedná o odborný rozvoj, rekvalifikaci nebo zvyšování kvalifikace zaměstnance v souladu s potřebou zaměstnavatele, nebo ne.

V oblasti vzdělávání se pod pojmem zaměstnanecká výhoda rozumí pouze příspěvek či celá úhrada nákladů na vzdělávání, které bezprostředně nesouvisí s podnikáním zaměstnavatele a výkonem sjednané práce, tj. úhrada jazykového, počítačového či jiného kurzu, i když tyto znalosti nejsou momentálně pro výkon práce zaměstnance nezbytné.<sup>55</sup>

Zákoník práce se v § 227 – 235 věnuje zabezpečení odborného rozvoje zaměstnanců, tj.:

- a) zaškolení a zaučení
- b) odborná praxe absolventů škol
- c) prohlubování kvalifikace, kterou se rozumí její průběžné doplňování; za prohlubování kvalifikace se považuje též její udržování a obnovování
- d) zvyšování kvalifikace, tj. změna hodnoty kvalifikace; zvýšení kvalifikace je též její

---

<sup>54</sup> DLABAČOVÁ, J., Metodické aktuality 5/2010, Zaměstnanecké benefity a dotazy z praxe, s. 12.

<sup>55</sup> D'AMBROSOVÁ, H., ABECEDA personalisty, s. 139.

získání nebo rozšíření (studium, vzdělávání, školení k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele)<sup>56</sup>

Dle § 24 odst. 2 písm. j) bod 3. jsou daňovým nákladem výdaje na provoz vlastních vzdělávacích zařízení nebo náklady spojené s odborným rozvojem zaměstnanců a rekvalifikací, pokud souvisejí s předmětem činnosti zaměstnavatele. Pokud by se jednalo o možnost používat vzdělávací zařízení nebo předškolní zařízení nad rámec tohoto ustanovení zákona, jednalo by se o nedaňový náklad dle § 25 odst. 1 písm. h) bod 2. zákona o daních z příjmů.

Z pohledu zaměstnance jsou od daně z příjmů ze závislé činnosti (§ 6 odst. 9 písm. a) osvobozena nepeněžní plnění vynaložená zaměstnavatelem na odborný rozvoj zaměstnanců souvisejících s předmětem činnosti zaměstnavatele nebo nepeněžní plnění na rekvalifikaci pracovníků. Osvobození se vztahuje na nepeněžní příjem, který tak nepodléhá dani z příjmů ze závislé činnosti, sociálnímu a zdravotnímu pojištění. Případný peněžní příjem by podléhal uvedeným odvodům.

#### *Péče o zdraví*

K dispozici je celá škála zdravotních benefitů. Jedná se zejména o vitamínové balíčky, využívání tělovýchovných a zdravotnických zařízení formou příspěvků na rehabilitace, masáže, sauny, perličkové koupele, nadstandardní zdravotní péče (plnění lze poskytovat i pro rodinné příslušníky). Za zmínku stojí zavádění komplexních programů na podporu zdravého životního stylu, které obsahují např. nabídku zdravé výživy ve stravovacím zařízení firmy, nabídku aktivního sportování, rehabilitaci, vitamíny a očkování proti chřipce. V praxi lze najít i specifické benefity určené zaměstnancům s dětmi, např. příspěvek na kojeneckou a dětskou výživu dětem do 2 let věku.<sup>57</sup>

#### *Dny volna*

Pojem zdravotní dny volna v posledních letech nahradil častěji používaný anglický ekvivalent „sick days“ a je uplatňován zejména v zahraničních společnostech.

---

<sup>56</sup> DLABAČOVÁ, J., Metodické aktuality 5/2010, Zaměstnanecké benefity a dotazy z praxe, s. 13 – 14.

<sup>57</sup> D'AMBROSOVÁ, ABECEDA personalisty, s. 141 – 142.

Zaměstnanec, který se necítí fit, má možnost oznámit v práci, že by si chtěl vybrat zdravotní dny volna, tzn., že nepracuje, ale zůstává doma a volné dny využije k odpočinku a regeneraci. Za tyto dny mu ovšem náleží stejná výše mzdy či platu, kterou by si nárokoval v případě, že by v práci byl. Tato výhoda má své omezení, obvyklým rozsahem jsou 2 až 3 dny v kalendářním roce. Pro zaměstnance je to možnost nabrat nové síly bez nutnosti čerpat drahocenné dny volna, bez podmínky návštěvy lékaře a potvrzení pro zaměstnavatele.<sup>58</sup>

Dnes už neznámý není ani výraz „personal days“, dny osobního volna pro zaměstnance, kterým je umožněno využít jich k zařazení osobních záležitostí (jednání na úřadech apod.). Tento benefit zatím není příliš běžný a společnosti, které ho zavedly, obvykle poskytují zaměstnancům jeden až dva dny v roce. Novinkou nejsou ani „daddys days“, představující placené dny volna, které může čerpat muž při narození dítěte.

Zvyšující se četnost těchto druhů výhod předpokládá, že zaměstnanci by měli svou pracovní dobu využívat maximálně efektivně a neztrácet čas návštěvami lékařů či úřadů. Zaměstnavatel může takovému rozkouskování pracovní doby předejít koncentrací zmíněných činností do jednoho volitelného dne. Tento den zaměstnavatel samozřejmě neodečítá z dovolené.<sup>59</sup>

### *Poradenství*

Poradenství, které poskytují personální útvary, má několik úrovní. Odborné, ve kterém zastupuje v určité externí podobě personální útvar právník, psycholog, sociolog, v méně náročných otázkách může poskytnout pomoc pracovník personálního oddělení, aniž je odborníkem v některé z vyjmenovaných oblastí. Další poradenství spojené s hodnocením pracovníků, s přijímáním a propouštěním, s výcvikem a proškolením, vychází z metodického vedení manažerů.<sup>60</sup>

---

<sup>58</sup> PELC, V., Zaměstnanecké benefity v roce 2009, s. 55.

<sup>59</sup> RUMIL, M., Když peníze nejsou všechno, [online].

<sup>60</sup> MIKULÁŠTIK, M., Manažerská psychologie, s. 261.



**Tabulka 7: Přehled nepeněžních plnění ve vztahu k daním, VZP a SZ**

Název nepeněžního plnění	Lze zahrnout do daňových výdajů zaměstnavatele?		Je plnění zdanitelné jako příjem zaměstnance?		Zahrnuje se plnění do vyměřovacího základu pro pojistné?	
1. Vzdělávání						
• Odborný rozvoj	ano			ne		ne
• Zvyšování kvalifikace		ne		ne		ne
2. Závodní stravování						
• Na pracovišti	ano kromě hodnoty potravin			ne		ne
• Prostřednictvím jiných subjektů	ano do limitu			ne		ne
3. Nealkoholické nápoje ke spotřebě na pracovišti						
• Pitná voda (povinnost zaměstnavatele)	ano			ne		ne
• Ochranné nápoje do limitů podle nařízení vlády	ano			ne		ne
• Ostatní nealkoholické nápoje		ne		ne		ne
4. Svoz zaměstnanců do a ze zaměstnání	ano		ano obvyklá cena jízdného		ano	
5. Zlevněné jízdenky poskytované zaměstnavatelem provozující veřejnou hromadnou dopravu	ano			ne		ne
6. Poskytnutí motorového vozidla pro služební i soukromé účely (1 % ze VC vozidla, min. 1000 Kč/měsíc)	no		ano		ano	
7. Poskytnutí slevy z ceny výrobků a služeb	ano		ano		ano	
8. Přechodné ubytování						
• Do limitu 3 500 Kč	ano			ne		ne
• Část přes limit	ano		ano		ano	
9. Zdravotní péče						

• Závodní preventivní	ano			ne		ne
• Nadstandardní/ vitamíny a očkování		ne		ne		ne
10. Sick day; Personal days	ano		ano		ano	
11. Rekreační, zájezdy						
• Do 20 000 Kč ročně		ne		ne		ne
• Část přes 20 000 Kč ročně	ano		ano		ano	
12. Sportovní nebo kulturní vyžití		ne		ne		ne
13. Věcné dary při příležitostech uvedených ve vyhlášce o FKSP						
• Do 2 000 Kč ročně		ne		ne		ne
• Část přes tento limit		ne	ano		ano	
14. Příspěvek za zaměstnance na jeho penzijní připojištění hrazený penzijnímu fondu a na soukromé životní pojištění hrazený pojišťovně						
• V úhrnu do 24 000 Kč ročně	ano			ne		ne
• Část přesahující tento roční limit	ano		ano		ano	

**Zdroj:** D'AMBROSOVÁ H., ABECEDA personalisty, s. 173 – 174.

Ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám, tzv. sociální služby, jsou většinou spojené s využíváním volného času. Jsou to služby sledující zlepšování životních podmínek pracovníků, poradenské služby i programy udržování kontaktu se ženami na mateřské dovolené a během období, kdy se věnují péči o děti. Podniky poskytují celou řadu dalších zvýhodnění jako placené volno při narozeninách, příspěvek na uzavření sňatku, skupinové pojištění domácností, příspěvky při pracovní neschopnosti, podnikové důchody, školné, připojištění, programy pro důchodce aj.<sup>61</sup>

#### *Poukázky na služby*

V rámci pracovního poměru mohou zaměstnanci obdržet flexi pasy, resp. poukázky, které se dají libovolně v závislosti na místě a druhu služby.

<sup>61</sup> PALÁN, Z., Lidské zdroje, výkladový slovník, s. 193.

Společnost Sodexo, s. r. o. nabízí zaměstnavatelům kromě stravenek Gastro Pass různé druhy pro podporu systému flexibilních zaměstnaneckých výhod, tzv. poukázky pro volný čas.

Vital Pass kupóny se speciálním zaměřením na preventivní a nadstandardní zdravotní péči. Čerpání poukázek se vztahuje na nákup léků, vitamínů a zdravotních pomůcek, na očkování, na lázeňské programy, fyzioterapii.

Smart Pass, kterými zaměstnavatel připívá pracovníkům k prohloubení nebo rozšíření jejich vědomostí. Poukázky slouží na úhradu jazykových, počítačových nebo otevřených kurzů osobního vzdělávání.

Relax Pass sloužící pro sportovní a kulturní vyžití a k relaxaci zaměstnanců dle jejich osobních zájmů (např. plavání, fitness centrum, masáže).

Holiday Pass jsou poukázky na dovolenou, které zaměstnanec může uplatnit dle své volby v síti cestovních kanceláří a rekreačních zařízení.

Flexi Pass pokrývající téměř všechny oblasti zaměstnaneckých výhod – kultura, sport, relaxace, dovolená, vzdělávání, zdravotní péče, nákup léků a zdravotních pomůcek, lázeňské programy, očkování; poukázkami nelze provádět platby v restauracích a supermarketech.

Jiné dárkové poukázky k Vánocům, narozeninám, k životnímu jubileu, na závěr roku nebo jako odměna za nadstandardní výkon určené jako motivační prvek či jako odměna pro zaměstnance (Zážitkový Pass, Wellness Pass, Dárkový Pass, Gurman Pass).<sup>62</sup>

V západní Evropě nejsou ničím výjimečným ani speciální programy, které usnadňují ženám návrat do zaměstnání. Společnosti poskytující flexibilní pracovní úvazek pro matky s dětmi, pečují o to, aby zaměstnankyně na mateřské dovolené neztratily kontakt s firmou. Jinde v Evropě často využívané firemní školky se v České republice neprosadily. Společnosti v zahraničí, které nemají vlastní školku, poskytují rodičům speciální příspěvky

---

<sup>62</sup> MACHÁČEK, I., Zaměstnanecké benefity a daně, s. 14 – 15.

na péči o děti i nejrůznější poukázky na služby. Kvalita a úroveň péče o zaměstnance je v cizině mnohem vyšší než u nás.<sup>63</sup>

## 2.5 Cafeteria system

V současné odborné literatuře dosud nezakotvila jednotně používaná forma pojmenování, a tudíž je možné setkat se buď s anglickou verzí „cafeteria system“ či počeštěnou verzí „kafetéria (kafetérie) systém“. Ať už je zvolen jakýkoliv z daných výrazů, oba představují nový pohled na komplexní péči o zaměstnance, jakýsi sociální program ušitý na míru.

Tento systém volitelných výhod či požitků umožňuje, aby si zaměstnanci v rozsahu stanoveného rozpočtu vybrali služby vyhovující jejich individuálním potřebám. Jsou-li vynaloženy prostředky pouze na to, co jednotlivci skutečně chtějí, žádají či preferují, pak je tato struktura výhodná i pro zaměstnavatele, který může ušetřit na nákladech.<sup>64</sup>

Pružný program sociálních výhod nahrazuje plošné poskytování zaměstnaneckých benefitů a usiluje o co největší individualizaci struktury příjmů podle výkonu, potenciálu zaměstnance a aktuálních potřeb. Cíle jsou především v optimalizaci nákladů, snížení fluktuace, pracovní neschopnosti, zvýšení motivace k výkonu, ale i pracovní spokojenosti.

*Rozlišujeme tři základní koncepty tohoto systému:*

- a) Systém jádra, kdy jsou výhody rozděleny do pevně stanoveného jádra a volitelného bloku. V jádru jsou zakotveny zaměstnanecké výhody pro všechny zaměstnance (stravování, prevence zdraví). Volitelný blok umožňuje rozhodnout se mezi nadstandardními benefity. Tento způsob bývá přijatelný zejména pro firmy, kde působí odbory. Jde o přechod z plošného přidělování zaměstnaneckých výhod k diferencovanému přístupu.
- b) Systém bufetu, při němž si zaměstnanec vybírá v rámci svého rozpočtu, tj. jakéhosi zaměstnaneckého účtu.

---

<sup>63</sup> MANDAUSOVÁ, K., Péče o zaměstnance je v cizině lepší než u nás, [online].

<sup>64</sup> PALÁN, Z. Lidské zdroje, výkladový slovník, s. 93.

c) Systém alternativního menu, kdy jsou předem sdruženy požitky do určitých bloků podle struktury potřeb zaměstnanců. Existují nadefinované kategorie pracovníků, např. muži, ženy, zaměstnanci z rizikových pracovišť, mladí zaměstnanci aj. a k nim je vytvořena nabídka benefitů.<sup>65</sup>

*Výhody systému:*

- flexibilita,
- průhlednost a informovanost
- zaměstnanec dokáže lépe ocenit to, co pro něho zaměstnavatel dělá,
- spravedlnost, kdy má pracovník svůj zaměstnanecký účet, který obhospodařuje,
- individualizace a diferenciaci, tj. odklon od plošného systému s přihlédnutím k aktuálním potřebám jednotlivců
- participace a zvýšení spoluzodpovědnosti zaměstnanců
- zlepšuje se image firmy
- roste sounáležitost zaměstnanců a jejich loajalita<sup>66</sup>

*Nevýhody:*

- administrativní a nákladová náročnost při zavádění systému (zabezpečení programu pro zpracování dat pomocí výpočetní techniky)
- pravidelná aktualizace potřeb zaměstnanců (průzkumy preferencí) je nákladná<sup>67</sup>

---

<sup>65</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z., Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů, s. 33.

<sup>66</sup> BLÁHA, J., Personalistika pro malé a střední firmy, s. 175.

<sup>67</sup> BLÁHA, J., Personalistika pro malé a střední firmy, s. 176.

## 2.6 Odbory a odborová organizace

Odborová organizace hájí zájmy zaměstnanců a to i těch, kteří nejsou odborově organizováni, odbory zastupují všechny zaměstnance. Jejich cílem je zamezení rušení pracovních míst a obhajoba členů v jakýchkoliv konfliktních sociálních situacích.<sup>68</sup>

Odbory a odborové organizace jsou upraveny Zákonem č. 262/2006 Sb., ZP, Hlava X., Oprávnění odborových organizací, organizací zaměstnavatelů a kontrola pracovněprávních vztahů v rozsahu § 320 – 323. Ten stanovuje, že podnik je povinen odborové organizaci umožnit kontrolu toho, jak zaměstnavatel plní své povinnosti v péči o bezpečnost a ochranu zdraví při práci a zda soustavně vytváří podmínky pro bezpečnou a zdraví neohrožující práci. Společnost musí rovněž poskytnout možnost pravidelně prověřovat pracoviště a zařízení, a kontrolovat hospodaření zaměstnavatelů s OOPP. Umožnit prověření toho, zda jsou řádně vyšetřovány pracovní úrazy, zajistit možnost účastnit se zjišťování příčin pracovních úrazů a nemocí z povolání, popřípadě je objasňovat, zúčastňovat se jednání o otázkách BOZP.<sup>69</sup>

Odbory jednájí na základě kolektivní smlouvy sepsané mezi zaměstnavatelem a zástupci zaměstnanců. KS se skládají z konkrétních závazků organizace a závazků pracovníků, jsou výsledkem kolektivního vyjednávání. Předmětem těchto smluv jsou vztahy mezi podnikem a zaměstnanci, individuální pracovní vztahy (pracovní poměr, pracovní režim, pracovní doba, sociální podmínky, vzdělávání), mzdové náležitosti (tarify, formy odměňování aj.).<sup>70</sup>

## 2.7 Péče o životní prostředí

Péče o životní prostředí nabírá v poslední době na významu. Jeho poškozování trestají příslušné zákony. Samotné firmy si uvědomují, že péče o ŽP je významnou vizitkou, kterou za sebou zanechávají. Spolupráce s místní komunitou na obnově a péči o přírodní prostředí v zázemí organizace vytváří pozitivní vztah podniku a okolí. S tím související

---

<sup>68</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z., Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů, s. 136.

<sup>69</sup> Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, s. 84, [online].

<sup>70</sup> PALÁN, Z., Lidské zdroje, výkladový slovník, s. 97.

péče o pracovní prostředí, ve kterém působí jejich zaměstnanci, přispívá k celkové spokojenosti.

Jak uvádí Koubek, organizace se podílejí na úpravách obytného prostředí, sponzorují zřizování a údržbu veřejné zeleně, estetických prvků obytného prostředí, prvků občanské vybavenosti, poskytují obcím parkovací a pouliční zařízení nebo na ně přispívají.<sup>71</sup>

Tyto aktivity mohou být zařazeny kromě personálního managementu také do oblasti společenské odpovědnosti organizací, která byla zmíněna v kapitole 2.1, protože jen společensky odpovědná organizace, v tomto případě taková, která viditelně pečuje o životní prostředí a pracovní zázemí pro své zaměstnance, si v očích společnosti vytváří pozitivní image.

---

<sup>71</sup> KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, s. 336.

### 3 Provodínské písky a. s.

Provodínské písky a. s. je těžební společností, která je od nepaměti dominantou malé obce Provodín nedaleko České Lípy a je jednou z mnoha závodů společnosti Quarzwerke GmbH situovaných v západní, střední a východní Evropě.



**Obrázek 6:** Výrobní závody společnosti Quarzwerke GmbH

**Zdroj:** Oficiální internetové stránky společnosti Quarzwerke GmbH, [online].

#### 3.1 Základní údaje

Obchodní jméno: Provodínské písky a. s.

Sídlo: Provodín 165, 471 67 PROVODÍN, Česká republika

Právní forma: akciová společnost

Základní kapitál: 270 000 000 Kč

Akcie: 165 580 ks akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 1 000 Kč

10 442 ks akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 10 000 Kč

Počet zaměstnanců: 61 zaměstnanců na manažerských, technicko – hospodářských a dělnických pozicích

Předmět podnikání:

- hornická činnost v souladu s ustanovením § 2, liter b, c, d, e, Zákona ČNR číslo



61/1988 Sb. o hornické činnosti, výbušninách a o státní báňské správě

- provozování drážní dopravy
- provozování dráhy
- zprostředkování obchodu
- velkoobchod
- maloobchod se smíšeným zbožím
- zprostředkování služeb
- realitní činnost
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví
- pronájem a půjčování věcí movitých<sup>72</sup>

### **3.2 Historie a současnost**

Křemenné písky se v okolí Provoďína těží už od roku 1913. Společnost PP navázala na tradici Prvního severočeského závodu Wilhelm Schulz, závodu na výrobu sklářských písků a pískovcových cihel. Od roku 1946 působila na trhu jako Severočeské pískovny. Po několika změnách názvu vznikl v roce 1962 závod Keramické a sklářské suroviny, národní podnik Karlovy Vary.

V současné době je to společnost Provoďínské písky a. s. se sídlem v Provoďíně, patřící od roku 1992 do německé skupiny Quarzwerke GmbH, která působí úspěšně v Německu, střední a východní Evropě a pyšní se 125 lety zkušeností v oblasti těžby, zpracování a zušlechťování průmyslových materiálů. Společnost nabízí vysoce kvalitní sklářské písky, které se tradičně používají ve sklárnách, slévárnách, stavebních firmách a mnoha dalších průmyslových odvětvích. Kromě vlastních výrobků nabízí i speciální výrobky a plniva

---

<sup>72</sup> MSp ČR, Justice.cz, výpis z obchodního rejstříku, [online].

vyráběné mateřskou společností Quarzwerke GmbH.<sup>73</sup>

### **3.3 Vize**

Vizí uskupení Quarzwerke Gruppe je udržovat dceřinou skupinu firem jako rodinnou společnost s dlouhodobým zaměřením na zákazníky, partnery a zaměstnance. Rozsah a rychlost jejího vývoje je spojena s přijatelným rizikem, manažerskou opatrností a finanční stabilitou. S touto vizí se ztotožňuje i společnost Provodínské písky a jí přidružené dceřiné společnosti.<sup>74</sup>

### **3.4 Geologie**

Ložisko sklářských písků vzniklo asi před 100 miliony lety sedimentací jemných až středně hrubých písků na pobřeží mělkého moře v tzv. Severočeské křídové pánvi. Provodínský křemenný písek je vzácnou a ceněnou surovinou zejména pro svoji mimořádnou čistotu.<sup>75</sup>

### **3.5 Technologie**

Společnost má k dispozici tři dobývací prostory v okolí Provodína, zde probíhá povrchová těžba. Pro rozpojení pevného pískovce se musí při těžbě provádět trhací práce. Pískovec se poté upravuje ve dvoustupňovém drtiči a následně se přepravuje pásovým dopravníkem na meziskládku, odkud se provádí zpracování v moderních úpravnách.

Aby se ze suroviny staly vysoce kvalitní písky, musí se ve více stupních zbavit kalu, prosévat a třídit vodním procesem. Používaná technologická voda se pomocí odlučovačů

---

<sup>73</sup> Oficiální internetové stránky společnosti Provodínské písky a. s., [online].

<sup>74</sup> Oficiální internetové stránky společnosti Quarzwerke Gruppe GmbH, [online].

<sup>75</sup> Oficiální internetové stránky společnosti Provodínské písky a. s., [online].

písku a zahušťovače následně čistí, vznikající kaly se lisují. Upravené písky se skladují odděleně. Expedují se jako vlhký písek, nebo se suší ve fluidní sušárně a podle objednávky se balí.<sup>76</sup>

### **3.6 Produkty**

Společnost dodává křemenný písek vysoké čistoty pro odběratele ve slévárenském, sklářském průmyslu a jiných odvětvích. Písky se dodávají vlhké po praní a sušené, volně ložené, pro nakládku na nákladní automobily a vagóny.

Jednotlivé druhy produktů:

- slévárenské písky
- sklářské písky
- filtrační písky
- písky pro stavební chemii
- jíly
- stavební písky
- křemenné moučky aj.<sup>77</sup>

### **3.7 Organizační struktura**

Společnost PP a. s. zaměstnává 61 pracovníků v pracovním zařazení manažerském, technicko – hospodářském a dělnickém. Společnost je jednak dceřinou společností Quarzwerke GmbH a zároveň mateřskou společností pro firmu KERKOSAND spol. s r. o.

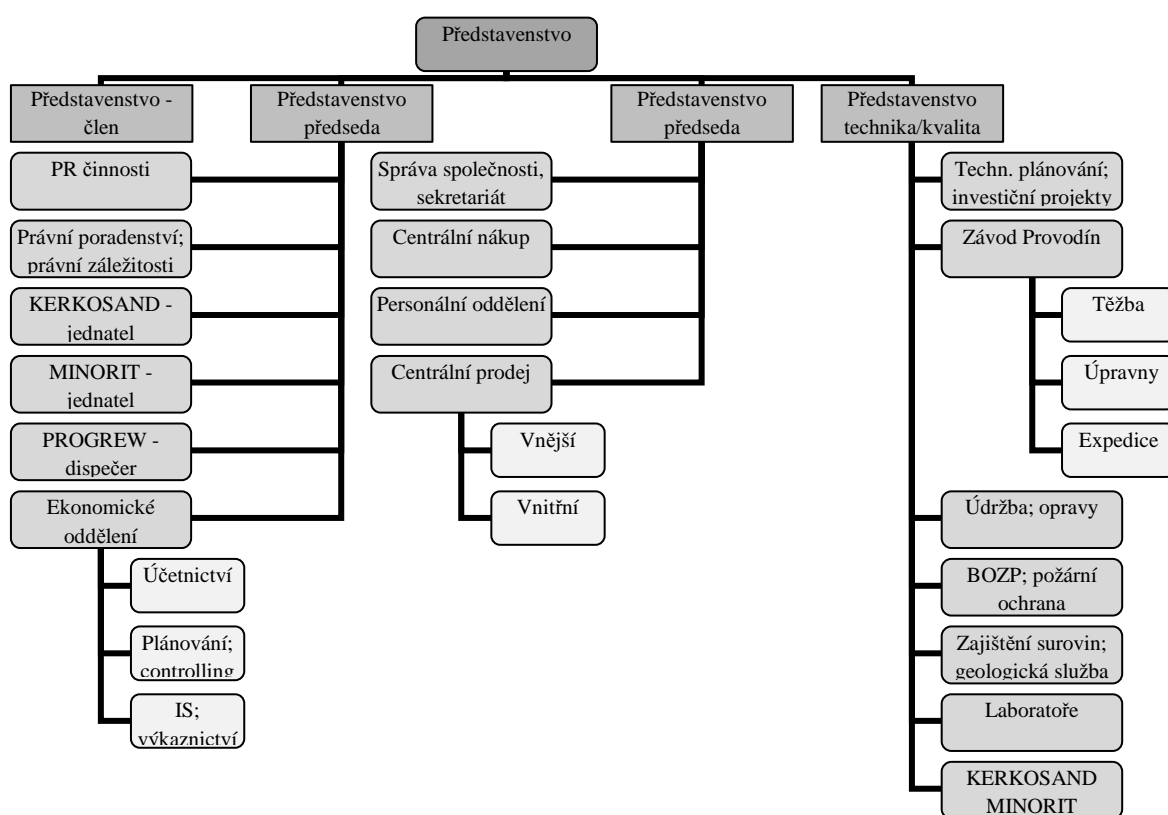
---

<sup>76</sup> Oficiální internetové stránky společnosti Provodínské písky a. s., [online].

<sup>77</sup> Oficiální internetové stránky společnosti Provodínské písky a. s., [online].

sídlící v Šajdíkových Humenciach na Slovensku, pro firmu MINORIT, s.r.o. sídlící v Teplicích a pro firmu PROGREW, s. r. o. sídlíce rovněž v Provodíně.

Představenstvo jako hlavní vedení společnosti má svého člena představenstva, předsedu představenstva i člena odpovídající za techniku a kvalitu. Předsedovi představenstva jsou podřízeny veškeré činnosti, kromě těch souvisejících s technikou a kvalitou. Všechny aktivity dceřiných společností jsou řízeny právě z tohoto mateřského podniku. Každý z útvarů má svého vedoucího pracovníka odpovědného za chod a prosperitu svěřeného oddělení a má zpravidla několik podřízených osob.



**Obrázek 7:** Organizační struktura společnosti Provozinské písky a. s.

**Zdroj:** Interní materiály společnosti

## **4 Systém péče o zaměstnance ve firmě Provodínské písky a. s.**

Společnost funguje na českém trhu od roku 1992, propracovaný systém péče o zaměstnance a strukturu benefitů neměla od počátku. Na jeho vývoji se podílela externí společnost, která vzhledem ke svým dlouholetým zkušenostem na poli personální péče připravila úspěšně fungující model, který nebyl do dneška výrazně obměněn. Pomocí finanční analýzy sledovala možnosti společnosti a za pomoci dotazníkové šetření následně i potřeby a přání zaměstnanců. Zároveň se společnost řídí jednotlivými zákonnými předpisy, jejichž plnění je stoprocentní a také odpovídající normám ISO, podle kterých jsou sepsány i vnitřní předpisy a kolektivní smlouva.

Existující spolupráce personálního oddělení s odborovou organizací a útvarem BOZP a požární ochrany je přátelská a velmi úzká. Odbory zde mají nezastupitelnou roli. Činnost této tripartity se pozitivně odráží na motivaci k práci, zvyšování výkonu a omezení nežádoucí fluktuace.

### **4.1 Základní prvky motivace, zvyšování výkonu a omezení fluktuace**

Pro vedoucí pracovníky je absolutně nezbytné znát prostředky k motivaci svých podřízených, poznat, kdy je motivace žádoucí a kdy nežádoucí, zda jsou pracovníci motivováni dostatečně či nedostatečně. Vedoucí pracovník musí umět motivovat sám sebe a vědět, co ho motivuje a teprve potom může přinášet podněty a motivaci ostatním, pak také může správně vést a rozhodovat.

*Nízká či nedostatečná motivace zaměstnanců se projevuje následujícími způsoby:*

- zaměstnanci dodržují pracovní dobu, v práci se nezůstávají déle, pokud nemusejí
- nové úkoly přijímají s nevolí
- přestávají se vyjadřovat k dění ve firmě, už nechtějí nic řešit ani zlepšovat
- instrukce přijímají jen pasivně, úkoly plní bez jakékoliv další iniciativy

Jsou-li pozorovány tyto příznaky, pak je namístě promyslet odstranění těchto nedostatků a to nejlépe tak, že je zvolena nová, efektivnější strategie motivace. Hledány jsou

možnosti, které přimějí zaměstnance ke stabilním výkonům, zvyšování výkonu, omezení nežádoucích odchodů a přispějí k celkové spokojenosti. K dispozici je celá řada metod a prostředků. Při volbě vhodného motivačního programu je nutné si uvědomit, k čemu přesně má sloužit, a být obezřetný při výběru motivačních prostředků.

### *Odměna jako motivace*

Nejčastější formou motivace jsou peněžní a nepeněžní odměny. Do těchto benefitů se v moderním pojetí zařazují i ty méně viditelné – lepší kancelář, výkonnější počítač, lépe vybavený automobil nebo novější typ mobilního telefonu, i tímto způsobem je pečováno ve společnosti PP o vrcholové manažery, dělníky a ostatní technicko – hospodářské pracovníky.

Formální pochvala, povýšení, pověření vedením projektu nebo prací, která je pro zaměstnance zajímavá a přitažlivá, větší rozhodovací pravomoci nebo větší samostatnost, jsou odměny, které zvyšují motivaci pracovníku ve sledované společnosti.

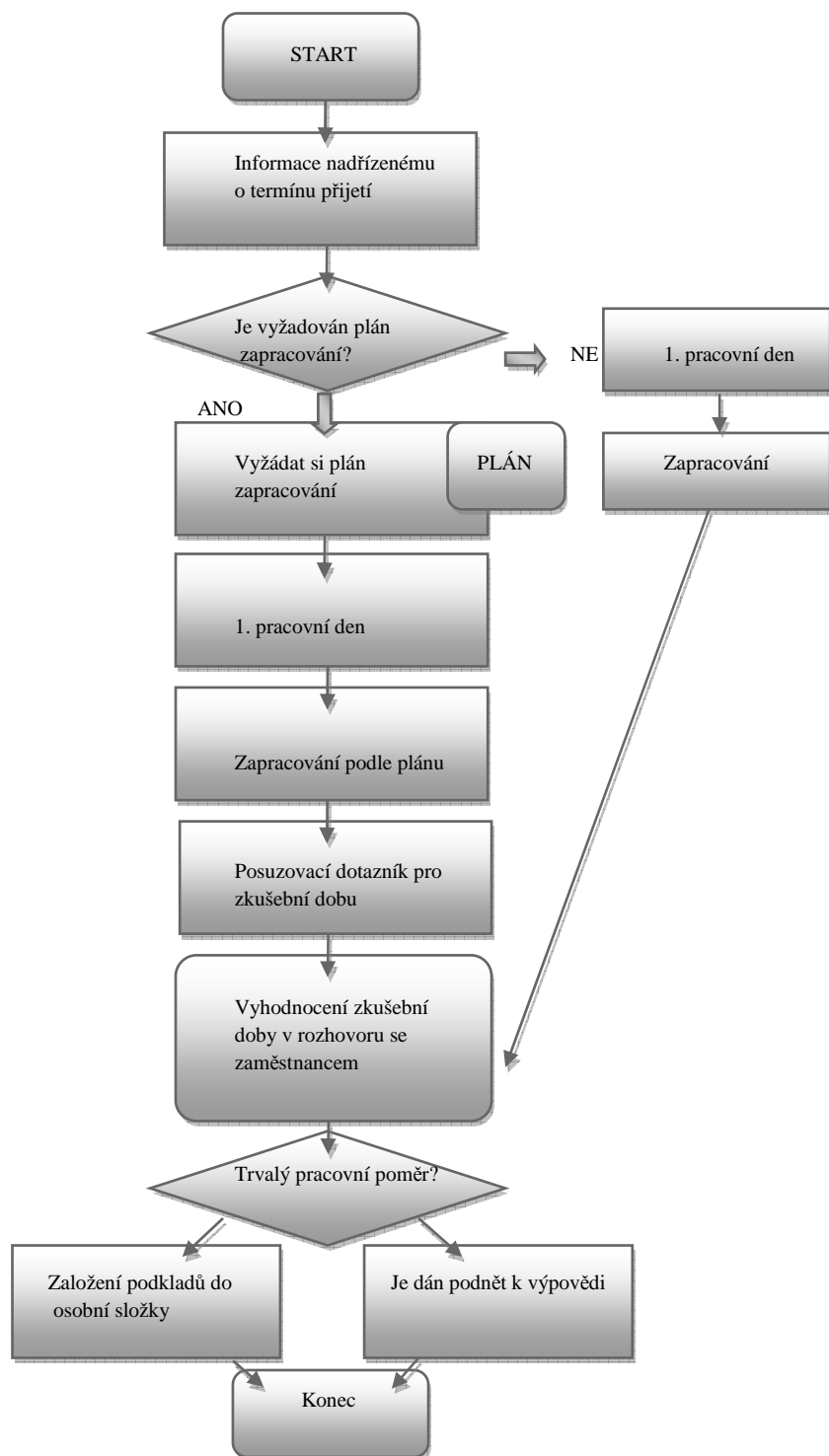
Mezi nehmotnými, avšak velmi důležitými odměnami, motivující zaměstnance k efektivnějšímu výkonu lze najít vnitřní komunikaci mezi spolupracovníky i vedením a zaměstnanci, férové hodnocení pracovníků založené na objektivním systému.

### *Zapracování nových zaměstnanců*

Mezi základní prvky motivace v péči o zaměstnance a upevňování vzájemných vztahů a loajality je ve zkoumané společnosti považován již samotný systém zapracování nových zaměstnanců. Čím kvalitnější, intenzivnější a propracovanější systém zapracování existuje, tím rychleji je schopen nový člen pracovního kolektivu zapadnout mezi ostatní a vykonávat svoji pracovní pozici zcela samostatně, firmě tento způsob zapracování šetří čas i peníze.

Vhodně vytvořené schéma zapracování přináší odstranění možných nedostatků, předchází se zbytečným chybám a nesrovnalostem. Předem daný plán přesně určuje, co je osoba zodpovědná za zapracování povinna vykonat, co předat a o čem informovat svého nadřízeného v té které fázi zapracování. Krok za krokem je tedy zpravidla personalista veden tímto procesem.

Společnost se řídí navrženým schématem a doposud nepozorovala žádné problémy při jeho používání, naopak je to nástroj usnadnění práce a ušetření času.



**Obrázek 8:** Schéma zpracování nových zaměstnanců

**Zdroj:** Interní materiály společnosti Provodínské písky a.s.

## *Fluktuace*

Za poslední roky se projevuje pouze fluktuace přirozená spojená s odchodem zaměstnanců do starobního důchodu, případně úmrtím pracovníka. Samovolné odchody z důvodu nespokojenosti, nalezení lepší práce či jiné projevy nežádoucí fluktuace nebyly za poslední roky zaznamenány. Bez nadsázky se dá hovořit o nulové fluktuaci za poslední sledovaná období.

### **4.2 Pracovní pozice, rozvržení pracovní doby a pracovní režim**

Ve společnosti jsou pracovní pozice rozděleny v rámci útvarů těžby, úpraven, expedice, údržby, jakosti a THP. Při těchto odděleních je rozlišeno na čtyřicet možných pracovních zařazení. Ty jsou zpracovány podle Katalogu prací podle povolání a stupňů z roku 1996, jsou definovány základní požadavky na tato pracovní místa a rozpětí platových tříd.

Pracovní doba a přestávky v práci pro rok 2011 jsou rozděleny pro jednotlivé pracovní pozice do pěti pracovních dnů od pondělí do pátku v délce 7,5 hodiny. Funguje zde i třísměnný provoz. Pro zaměstnance je stanovena půlhodinová přestávka za účelem odpočinku, oddechu, pracovního oběda či svačiny. Pro některá zařazení kromě běžné přestávky existuje také bezpečnostní přestávka stanovená zákonem při vykonávání charakteru práce, který je spojen s nějakou zátěží (prašnost, hluchost, apod.).

Práce je vykonávána v pevném pracovním režimu, to platí pro většinu zaměstnanců, výjimku tvoří vedení společnosti, manažeři a ostatní THP, kteří mají možnost využít flexibilní pracovní režim s variabilním začátkem a koncem pracovní doby.

### **4.3 Pracovní prostředí a BOZP**

Společnost PP a. s., si je vědoma své odpovědnosti v péči o zdraví všech svých zaměstnanců a ostatních osob, kterých se dotýká její činnost. Zároveň od všech pracovníků vyžaduje odpovědnost při výkonu práce a motivuje je, aby se ve svém vlastním zájmu podíleli na vyhledávání a prevenci rizik poškození zdraví svého i spolupracovníků.



Útvar BOZP a požární ochrany si klade za cíl neustálé zlepšování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, aby veškerá činnost probíhala v souladu s platnými a měnícími se legislativními podmínkami a požadavky. Trvalé zlepšování je výsledkem pravidelné komunikace se zúčastněnými osobami, provádění vnitřních auditů, otevřenosti při řešení problémů a pravidelného proškolení zaměstnanců v zásadách BOZP a požární ochrany.

Společnost ve snaze vytvořit co nejvhodnější pracovní prostředí pro zaměstnance získala ze své mateřské společnosti značný finanční obnos na výstavbu nové výrobní a zpracovatelské budovy, laboratoří, rekonstrukci a vybavení stávajících administrativních prostor a zároveň vybudování zcela nové budovy, která slouží zaměstnanců a ve které je umístěna jídelna, prostory pro občerstvení, odpočinek a šatny pro úschovu osobních věcí, nechybí ani prostory pro osobní hygienu, sprchy a toalety.

#### **4.4 Zaměstnanecké benefity**

Společnost nabízí svým pracovníkům zaměstnanecké benefity, které odpovídají zákonným požadavkům často v nadstandardním plnění, dále ty, které jsou uznatelné jako daňové náklady a poskytované na pracovišti či ostatní služby poskytované zaměstnancům a jejich rodinám. Ty jsou v Kolektivní smlouvě pro roky 2010 – 2012 definovány jako sociální výdaje, které jsou zpravidla daňově neuznatelnými náklady určenými k financování sociální potřeb, na podporu kulturně vzdělávacích a sportovních činností, preventivního a rehabilitačního programu péče o zaměstnance společnosti. Sociální výdaje jsou určeny nejen pracovníkům, jejich rodinným příslušníkům, ale ve vyjmenovaných případech i zaměstnancům v důchodu, kteří před odchodem do starobního či jiného důchodu pracovali ve společnosti.<sup>78</sup>

---

<sup>78</sup> Kolektivní smlouva pro roky 2010 – 2012, interní materiály společnosti.

#### 4.4.1 Služby poskytované na pracovišti

##### ➤ *Stravování a možnost občerstvení*

Příspěvek na stravování a nápoje bývá jedním z nejčastěji poskytovaných benefitů. Společnost ho využívá a nabízí svým zaměstnancům v hlavním pracovním poměru, příspěvek na závodní stravování ve výši 22 Kč na jedno hlavní jídlo prostřednictvím stravenek společnosti SODEXO ve výši 70 Kč. Povinnost zabezpečit ve všech směnách možnost stravování je tedy společností splněna. Doprava jídla z nedalekého restauračního zařízení a jeho vydávání v rámci hygienických požadavků v místě sídla firmy v nově postavené budově je také zajištěno. Pracovníci mají možnost občerstvení na pracovišti prostřednictvím sodobarů.

##### ➤ *Zdravotní služby a péče o zdraví*

Zajištěna je komplexní zdravotní péče, počínaje vstupní prohlídkou přes opakující se závodní zdravotní preventivní prohlídky, samozřejmě hrazené zaměstnavatelem a je-li to nezbytně nutné v pracovní době. V rámci pravidel BOZP je udržované bezpečné a zdravé neohrožující pracovní prostředí splňující veškeré hygienické a jiné předpisy BOZP a požární ochrany. Nadstandardní je například poskytování osobních ochranných pracovních pomůcek, mycích a čisticích prostředků.

Kvůli finanční krizi bylo odstoupeno od poskytování peněžní částky ve výši 1000 Kč ročně na nákup léků, vitamínů, vakcíny proti chřipce, zdravotnických potřeb, použití sauny, vstupenky do bazénů, nákupy v optice, vstup do posiloven, fitcenter, wellness center, lázní, sportovních klubů, tj. příspěvku na zdraví. Opustilo se od poukázek Vital Pass od společnosti SODEXO, které se neprokázaly jako vhodný motivační nástroj, pracovníci o ně neměli zájem, protože byli omezeni místem či druhem použití.

##### ➤ *Sociální zařízení*

Všichni zaměstnanci mohou využívat nově zřízené prostory, ve kterých nechybí umývárny a toalety sloužící k osobní hygieně, odpočívárny a šatny k oddechu a ukládání osobních věcí, v areálu společnosti je zřízené parkoviště, které využívají návštěvy i samotní pracovníci.

##### ➤ *Pracovní oděvy a ochranné pomůcky*

Dělnické pracovní pozice vyžadují používání OOPP, pracovních oděvů a obuvi. Příspěvky

na ošatné poskytované nejsou, nepeněžní plnění je v tomto případě nejvhodnější.

U dělnických profesí se jedná o jednotné pracovní oblečení v barvách společnosti, které je opatřeno logem podniku, a obuvi, která je bezplatně poskytována několikrát ročně. Kromě OOPP (ochranné helmy, chrániče sluchu, pracovní rukavice), zimní a letní obuvi, zimních a letních oděvů jsou poskytovány čisticí a mycí prostředky (krémy, mýdla, mycí pasty). Co se PP týká, dá se hovořit o nadstandardním poskytování zaměstnaneckých benefitů, v jehož rámci je pečováno o zdraví pracovníků, předcházejí pracovních úrazů a snižování rizika jejich výskytu.

#### ➤ *Vzdělávání a odborný rozvoj zaměstnanců*

Společnost ve svém přístupu k zaměstnancům zjišťuje, zda je potřeba dalšího vzdělávání a školení pracovníků, na jehož základě vytváří každoročně plán školení. Je rozlišeno, zda jde o opakovaná nebo jednorázová školení. Opakovaná školení a jejich četnost je prováděna na základě zákonné povinnosti, případně častěji dle potřeby zajištění výkonu práce svářečů, řidičů, stělmistrů, elektrikářů a jiných pracovníků.

Pro všechny zaměstnance je pořádáno školení BOZP na začátku roku. Společnost nabízí všem možnost kurzů německého jazyka, pro pracovníky využívající ke své práci počítač rozšíření znalosti práce s programy Microsoft Office Word, Microsoft Office Excel a Microsoft Office PowerPoint. Pro účetní, personalisty a ostatní je zajišťována účast na školeních a seminářích spojených s novelizací zákonů.

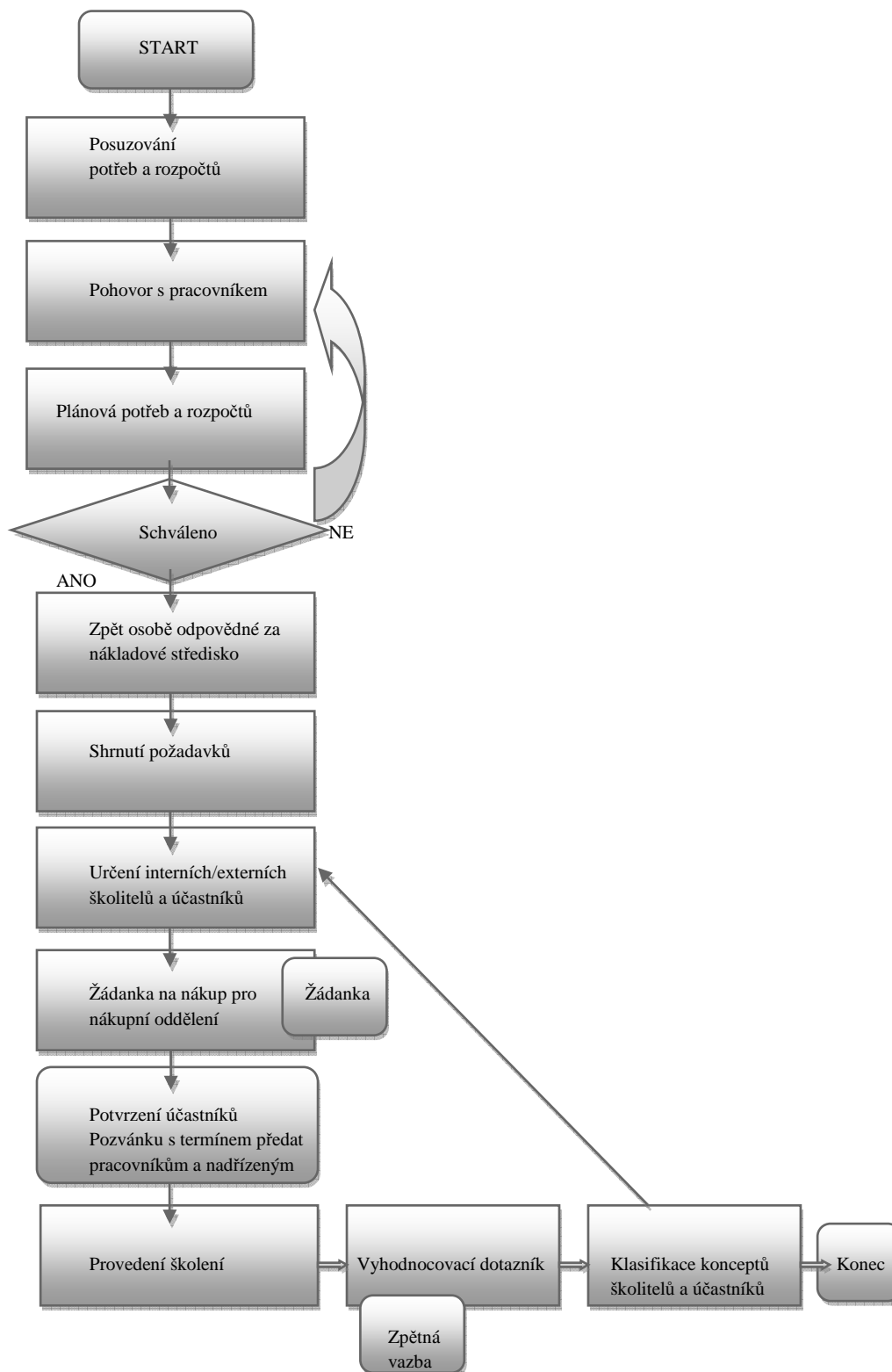
Společnosti zajišťuje možnost dalšího rozšiřování kvalifikace v rámci daného pracovního místa. Jedná se o získání oprávnění pro činnost jeřábkaře, vazače, jeřábníka, posunovače, vlečkaře apod. Školení, doškolování či vzdělávání jsou součástí kolektivní smlouvy a jsou zabezpečovány externími subjekty na pracovišti či mimo něj.

Před vysláním zaměstnance na školení je předložen vedoucímu pracovníkovi dokument se základními informacemi o tom, kdo bude školen, kdy a kde bude školení probíhat a jaké náklady jsou předpokládány. Po souhlasu vedení je zaměstnanec vyslán na školení, které je plně hrazeno organizací.

Pro zhodnocení efektivnosti školení je následně po něm požadavek na zaměstnance, aby se vyjádřil k bodům, jako je doprava a ubytování, školící prostory, úroveň školení a podal další doplňující informace. Po určité době je požadavek na vedoucího pracovníka, pod

kterého spadá proškolená osoba, aby zhodnotil, zda mělo školení přínos či nikoliv.

Společnost tak díky zpětné vazbě může v budoucnu rozhodnout o změně výběru externího školitele či o znovuvyužití, osvědčil-li se, o vyslání či nevyslání daného zaměstnance apod.



**Obrázek 9:** *Schéma zjišťování a realizace potřeby dalšího vzdělávání a školení zaměstnanců*

**Zdroj:** Interní materiály společnosti

Otevřená komunikace mezi personalistou a vysílaným pracovníkem a mezi pracovníkem a jeho nadřízeným je důležitým krokem k udržení stávající péče, k prohlubování loajality, vzdělávání a rozšiřování či obnovování kvalifikačních požadavků na zaměstnance. Také zde, stejně jako při zapracování nového zaměstnance, existuje organizační schéma činností prováděných pro zjišťování a realizace potřeby dalšího vzdělávání a školení zaměstnanců. Schéma řeší celý výše popsany postup přehledným způsobem a umožňuje snadnou a rychlou orientaci pro všechny zúčastněné osoby.

#### **4.4.2 Ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám**

Ostatní služby, které zaměstnavatel svým pracovníkům a jejich rodinám poskytuje, jsou v zásadě rázu služeb a příspěvků na aktivity spojené s volným časem, zlepšování životních podmínek a ostatní služby pro zvýšení motivace, výkonu a utužení vztahů mezi pracovníky a organizací.

##### *Služby pro volný čas*

###### ➤ *Rekreace*

Možnost rekreace či poskytnutí příspěvku na rekreaci jsou v současné době řešeny jednorázovou prémie vyplácenou vždy v květnu, ovšem s omezením. Jedná se o příspěvky formou procentuálního podílu na zisku, podmínkou je splnění požadavku zaměstnavatele na pracovníka, aby za celý rok chyběl v práci maximálně v délce jednoho pracovního týdne. Jedná se o motivaci v péči a prevenci vlastního zdraví.

###### ➤ *Příspěvky na aktivity dětí zaměstnanců*

Společnost přispívá dětem svých zaměstnanců na školní a jiné aktivity do výše 50 % prokázaných nákladů, maximálně však 2 000 Kč v kalendářním roce na každé dítě. Dříve společnost poskytovala na podobné aktivity poukázky, zaměstnanci byli omezeni oblastí

uplatnitelnosti kupónů, proto vedení společnosti schválilo jako dostačující předložení dokladu/účtenky k uplatnění nároku.

➤ *Kultura, sport*

Zaměstnavatel ze sociálního fondu přispívá na kulturní a sportovní akce vlastní nebo pořádané jinými subjekty. Kulturními akcemi jsou například divadelní představení, koncerty. Za kulturní akci se považuje i vánoční večírek pořádaný pro zaměstnance v restauračním zařízení s hudbou, večeří a předáním drobného dárku. U sportovních akcí může jít o pronájem tělocvičny, kluziště, nebo o vstupenky do bazénu, posilovny nebo sportovních klubů. Některé aktivity na sebe přebírá odborová organizace, jde o jejich organizační zajištění nikoliv financování.

➤ *Prodloužená dovolená*

Týden dovolené navíc, tj. 5 týdnů, je ve společnosti Provodínské píský a. s. již běžný standard.

*Služby pro zlepšování životních podmínek*

➤ *Příspěvek na penzijní připojištění*

Penzijní připojištění se státním příspěvkem je stále jednou z nejvýhodnějších forem poskytování zaměstnaneckých výhod. Penzijní připojištění mají založené v současné chvíli úplně všichni zaměstnanci, spoří si část ze své výplaty na stáří a zaměstnavatel jim poskytuje příspěvek na důchodové připojištění ve výši 3 % z hrubé mzdy, výše příspěvku je tedy diferencovaná. S příspěvkem na penzijní připojištění se zároveň v mnoha podnicích projevuje tendence k příspěvkům na soukromé životní pojištění zaměstnanců. Tuto možnost společnost do výčtu poskytovaných benefitů nezařadila.

➤ *Platba úrazového pojištění osob*

Pro zaměstnance, kvůli velkému počtu náročných a zdraví nebezpečných profesí, je zajištěna platba úrazového pojištění osob a to nejen pro aktivity vztažené k práci ale také mimo ni. Peněžní plnění je podmíněno úrazem s trvalým následkem či smrtí. Pro jednotlivé pozice se výše úrazového pojištění odlišuje v závislosti na pravděpodobnosti úrazu. Za technicko – hospodářské pracovníky je pojistné nižší než to, které se platí za horníky povrchové těžby v pracovním zařazení – střelmistr.

➤ *Půjčky zaměstnancům*

Společnost poskytuje svým zaměstnancům bezúročné půjčky jak na bytové účely maximálně ve výši 100 000 Kč, případně na překlenutí tíživé finanční situace v maximální výši 20 000 Kč, za jiným účelem či vyšší hodnotě půjčky neposkytuje.

➤ *Sociální výpomoci zaměstnancům*

Sociální výpomoc k překlenutí mimořádně obtížných poměrů v důsledku živelní pohromy, požáru, ekologické nebo průmyslové havárie či jiných velmi závažných událostí a další výpomoci jsou předmětem činnosti odborové organizace a jsou poskytnuty pro odborové členy z jejich zdrojů.

➤ *Sociální výpomoc nejbližším pozůstalým*

Společnost neposkytuje sociální výpomoc pozůstalým. Pomoc je spojena s výplatou sjednané pojistné částky v rámci úrazového pojištění v případě smrti pracovníka.

*Ostatní poskytované služby*

➤ *Podpora studia na SŠ či VŠ*

Zaměstnanec, který se rozhodne získat a dokončit středoškolské či vysokoškolské vzdělání je v tomto směru svým zaměstnavatelem jednoznačně podporován, nejenže získá volné dny ke studiu, zároveň mu je nabídnut příspěvek na dopravu ve výši 50 % z prokazatelných výdajů a po ukončení vzdělání je mu proplacena také druhá polovina výdajů na dopravu.

➤ *Používání majetku zaměstnavatele pro soukromé účely*

V rámci manažerských, obchodních a technicko – hospodářských pozic je vybraným zaměstnancům poskytnut služební automobil či mobilní telefon i pro soukromé účely, pro všechny je pak možnost používání dalšího majetku a vypůjčování věcí zaměstnavatele.

➤ *Dárcovství krve*

Společnost jako ocenění humanitární pomoci svých zaměstnanců poskytuje finanční odměnu bezpříspěvkovým dárcům krve při získání plakety MUDr. J. Jánského.

Bronzová plaketa (10 odběrů)      1 000 Kč

Stříbrná plaketa (20 odběrů)      2 000 Kč

Zlatá plaketa (40 odběrů) 3 000 Kč

➤ *Věrnostní a stabilizační plnění*

Za věrnostní nebo stabilizační plnění se považují ta, která jsou poskytnuta z důvodu trvání zaměstnání po určitou dobu nebo k určitému dni, poskytnuta k životnímu jubileu, finanční dary při životním výročí, narozeninách.

50 let věku při odpracování nejméně 15 let  
u společnosti 5 000 Kč

60 let věku při odpracování nejméně 18 let  
u společnosti 5 000 Kč

První odchod do starobního nebo plného  
invalidního důchodu 10 000 Kč

Zároveň existuje nárok na finanční odměny při pracovním výročí od 15. odpracovaného roku a následně každých dalších 5 odpracovaných let.

➤ *Procentuálnímu podílu na zisku*

Zaměstnanec, který splní požadavky organizace, tj. nižší nemocnost než 1 pracovní týden, získává procentuální podíl na zisku, který je vyplácen 2x ročně ve formě finančního příspěvku před Vánocemi a příspěvku na dovolenou.

Společnost v minulosti vlastnila některé budovy a obytné prostory, tudíž mohla prodat byt svému zaměstnanci, případně poskytnout přechodné ubytování. Nikdy neposkytovala příspěvky na dopravu do zaměstnání. Vzhledem k předmětu podnikání není o výrobky, zboží a služby velký zájem, proto tato možnost není zařazena mezi poskytované benefity, je ale pravda, že pokud zaměstnanec potřebuje, pak společnost produkty ochotně za zvýhodněnou cenu poskytne. Společnost nemá vlastní zdravotnické zařízení, neposkytuje ani příplatky na zdravotní péči nehrzenou ze zdravotního pojištění a nezdravotní pomůcky. Vzhledem k vysokému věkovému průměru není v současné době úvaha o zřízení předškolního zařízení.



PP mají ve své kolektivní smlouvě stanoveno finanční a nefinanční poskytování benefitů. Kdykoliv jsou nárokovány a fakticky poskytnuty, je zvolena peněžní forma. Společnost nabízí svým pracovníkům na všech pozicích řadu zaměstnaneckých výhod, které jsou dostatečnou motivací k práci a k udržení si těchto pracovních míst. Společnost má silnou pozici na trhu práce, je lákadlem pro potencionální uchazeče. Veškeré pozice jsou v současné době stoprocentně obsazeny a žádná volná místa nejsou nabízena.

#### **4.5 Vliv odborové organizace**

Odborová organizace ve společnosti PP a. s. existuje s cílem zabezpečovat a hájit zájmy všech zaměstnanců společnosti, nejen svých členů, a získává od vedení podniku příspěvky do svého rozpočtu, ze kterého jsou vynakládány peněžní částky na nejrůznější aktivity. Napomáhá efektivnímu dialogu mezi vedením a zaměstnanci, ať už v oblasti rovných příležitostí nebo podmínek na pracovišti.

Je členem OS STAVBA ČR, za členství organizace poskytuje čtvrtletní příspěvky. Díky úspěšným jednáním mezi managementem společnosti a zástupci odborů jsou v KS mimo jiné zaneseny nadstandardní plnění a výhody pro zaměstnance. Odborová organizace poskytuje doplňkové benefity určené pracovníkům, kteří jsou členy odborů. Těm je za členství strhávána měsíčně částka ve výši 1 % z platu. Odborová organizace se také věnuje zaměstnancům v důchodu. Podporuje oblast péče o pracovníky a povzbuzení loajality v rámci vytváření programů využití volného času následujícími aktivitami, příspěvky či věcnými dary.

- na Den matek získávají ženy věcný dar v hodnotě 600 Kč
- na závěr roku je pro zaměstnance s dětmi připravena vánoční kolekce v hodnotě 200 Kč pro každé dítě mladší 15 let a pro zaměstnance dárek v hodnotě 300 Kč
- k významnému životnímu jubileu získává pracovník věcný dar v hodnotě 500 Kč, zpravidla to funguje tak, že zaměstnanec si v příslušné hodnotě věc zakoupí a donese účtenku, která mu je proplacena
- v rámci společnosti jsou někteří zaměstnanci v rybářském kroužku, tuto aktivitu pro své odborové členy podporuje organizace každoročním příspěvkem ve výši 500 Kč

na rybářské vybavení, navíc je v areálu společnosti několik menších rybníků, které zaměstnanci k této aktivitě využívají

- každoročně jsou pořádány Sportovní hry odborového svazu, kdy je v okolí Brna pronajata tělocvična a přilehlé sportovní prostory a v rámci víkendové akce jsou pořádána klání v nejrůznějších sportovních disciplínách – fotbal, tenis, mini golf, stolní tenis apod., zajištěna je samozřejmě doprava, ubytování i strava
- odbory zajišťují udržování styku s lidmi ve starobním důchodu, bývalými zaměstnanci společnosti, ti jsou zváni na zájezdy a společenské akce
- zájezdy tradičně na Zahradu Čech využívají bývalý zaměstnanci s oblibou, těchto akcí se mohou účastnit všichni pracovníci, na tyto aktivity (zájezdy na muzikály, divadelní hry, sportovní akce aj.) přispívá zaměstnavatel z fondu sociálních výdajů
- každoročně je pro současné zaměstnance a nejbližší členy jejich rodiny, ale i pro bývalé zaměstnance, připraveno společenské posezení na závěr roku spojené s rautem, hudbou a doprovodnými aktivitami pro utužení pracovních vztahů
- další společenskou akcí je oslava Dne horníků většinou v měsíci září
- pro utužení vztahů mezi jednotlivými dceřinými společnostmi jsou pořádány sportovní turnaje v jedné ze zemí, v nichž mateřská společnost Quarzwerke působí, tento rok připadla řada na Provodínské písky, třídní sportovní akce se uskuteční v květnu
- zaměstnankyně, která se stala obětí loňských povodní, získala od odborů finanční výpomoc v hodnotě 10 000 Kč a zároveň jí bylo zařízeno pojištění v povodňové oblasti
- nově před schválením jsou příspěvky na rehabilitace, masáže v hodnotě 500 Kč

#### **4.6 Péče o životní prostředí**

Společnost si je samozřejmě vědoma své ekologické odpovědnosti. PP tvrdí, že jejich šetrná těžba je příkladem pro ostatní. Rekultivace, kterou provádějí ve vytěžených ložiscích za pomoci kompetentních odborníků, je uznávána v celé České republice. Dokazují, že těžba surovin nemusí nutně škodit životnímu prostředí. Zcela naopak, zlepšuje kvalitu půdy a vytváří ty nejlepší předpoklady pro vznik přirozených biotopů. Dle

vyjádření firmy je jejich forma těžby a následné rekultivace v normě a odpovídá veškerým předpisům, žádné zákonné normy ani předpis neporušují.

#### **4.7 Efektivní balíček výhod**

V dnešní době, kdy si firmy stěžují na nedostatek kvalifikovaných pracovníků, se objevují nejrůznější benefity, kterými se společnosti snaží přilákat nové zaměstnance a motivovat ty stávající. V Čechách jsou již běžnou zaměstnaneckou výhodou stravenky, občerstvení na pracovišti nebo týden dovolené navíc, a organizace přicházejí stále s novými nabídkami.

Fluktuace ve společnosti PP má tendenci dosahovat nuly, proto není ze strany vedení snaha přistoupit ke změně. Zaměstnanci se zdají být spokojení, pracují, jak je požadováno a zaměstnavatel nemá zbytečné výdaje navíc. Změna je život, a tak obměna některých málo využívaných benefitů za výhody nové by mohla podpořit pozitivní pohled pracovníků na péči ze strany společnosti. Lidé rychle zapomenou, co pro ně podnik dělá a co vše jim poskytuje, berou to časem jako samozřejmost. Proto je navrhováno zachovat nejžádanější benefity a méně žádané dočasně či trvale nahradit novými.

Systém péče o zaměstnance v akciové společnosti je efektivní, přesto co platí dnes, nemusí platit zítra. Kvalitní péče je výsledkem zabezpečení vhodného, hygienicky nezávadného a bezpečného pracovního prostředí, dodržování pracovněprávních norem a předpisů, nastaveného systému zaměstnaneckých výhod a podpory ze strany odborové organizace. Otázkou zůstává, jestli už s tím vším zaměstnanci tak nějak nepočítají a jejich motivace a výkon nebude časem stagnovat či dokonce klesat.

Ideálně je balíček výhod poskytovaných zaměstnavatelem sestaven tehdy, pokud s sebou přináší podporu strategie společnosti. Výhody by měly být v souladu s českými a evropskými zákony a zajišťovat optimalizaci nákladů. Poskytování zaměstnaneckých benefitů by se mělo opírat alespoň o základní analýzu návratnosti vynaložených prostředků a zaměstnanci by měli být o možnosti využívání výhod dostatečně informováni.

Společnosti si musí uvědomit, že balíček výhod jako celek je v jistém směru i měřítkem konkurenceschopnosti. Zavedením co nejširší škály zaměstnaneckých výhod se organizace

nestává automaticky žádaným zaměstnavatelem na trhu. Hodnota jednotlivých výhod by měla být srovnatelná s hodnotou výhod, které nabízí konkurence.<sup>79</sup>

Takto definovaný balíček benefitů však není daný jednou pro vždy, přestože v okamžiku zavedení plní svou funkci výborně. Stejně tak, jako se vyvíjejí zaměstnanci společnosti, měl by se vyvíjet i její odměňovací systém včetně balíčku benefitů. Výhody by měly neustále splňovat to, co se od nich očekává, a tím je především stabilizace zaměstnanců. Občasný audit umožňuje posoudit výši rozpočtu na výhody, identifikovat možnosti úspor, ověřit informovanost a spokojenost zaměstnanců s poskytovanými výhodami. Opakující se zjišťování požadavků a potřeb zaměstnanců a pravidelné ověřování toho, jak lidé poskytované výhody hodnotí je nezbytné. K tomu nejlépe slouží anonymní dotazníkové šetření, které současně umožňuje zachytit hlavní identifikační znaky pracovníků, kterými jsou například věk, pohlaví, délka působení v podniku či profesní zařazení.<sup>80</sup>

#### **4.7.1 Dotazníkové šetření**

Jak bylo zmíněno v předešlém textu, může být položena otázka, zda jsou zaměstnanci skutečně spokojeni se stávajícím systémem péče o pracovníky ve společnosti PP a. s. a s úrovní poskytovaných zaměstnaneckých výhod. K tomuto účelu byl připraven dotazník, viz Příloha 1. Po dohodě s vedením společnosti bylo realizováno dotazníkové šetření uvnitř společnosti s požadavkem na zaškrtnutí a zodpovězení několika otázek.

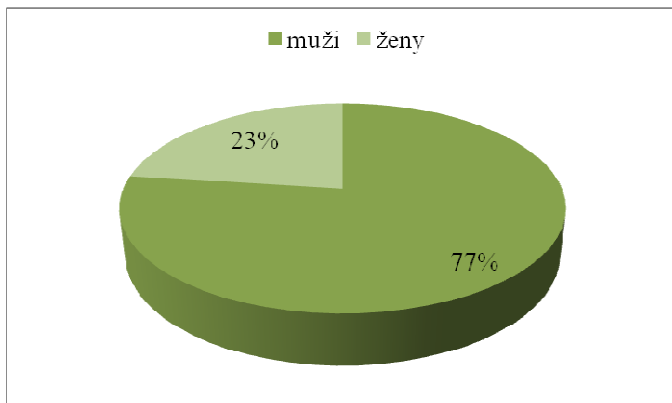
Z celkového počtu 61 zaměstnanců se dotazníkového šetření zúčastnilo 39 z nich, což odpovídá téměř 64 %. Využitím základních identifikujících otázek z dotazníků zaměřujících se na pohlaví, věk, pracovní pozici a počet odpracovaných let by nebylo docíleno přesné struktury. Tu bylo možné vytvořit pouze díky konkrétním údajům personálního oddělení. Pro další zpracování je vzorek dostatečný.

---

<sup>79</sup> BARTÁK, M., Volba „správných“ benefitů není snadná, [online].

<sup>80</sup> URBAN, J., Zaměstnanecké benefity: cíle, problémy, efektivita, [online].

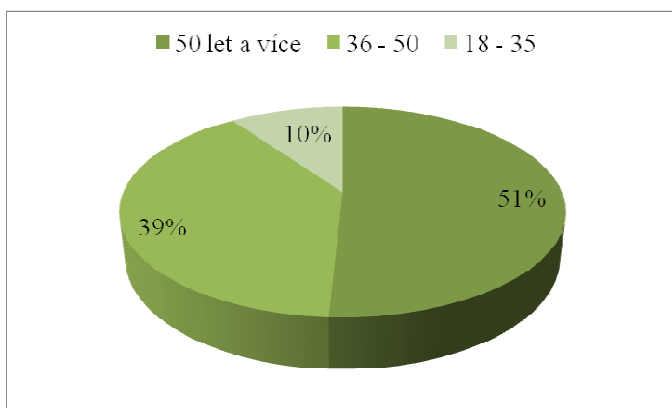
Z následujícího grafu je zřejmé, že ve společnosti PP a. s. převažuje zastoupení mužského pohlaví nad pohlavím ženským. 77 % mužů a 22 % žen v dělnických a technicko – hospodářských pozicích, manažerské pozice zastávají pouze muži.



**Obrázek 10:** *Struktura zaměstnanců podle pohlaví*

**Zdroj:** Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

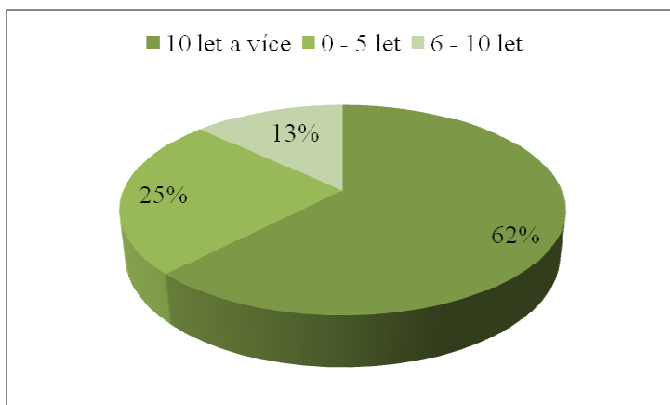
Zastoupení osob mladších osmnácti let společnost nemá. Nejvyšší procento a to celých 51 % tvoří osoby starší 50 let, druhé pořadí obsazují zaměstnanci mezi 36 a 50 lety, tj. 39 %, mladší ročníky do 35 let tvoří ve společnosti pouze 10 %.



**Obrázek 11:** *Věková struktura zaměstnanců*

**Zdroj:** Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

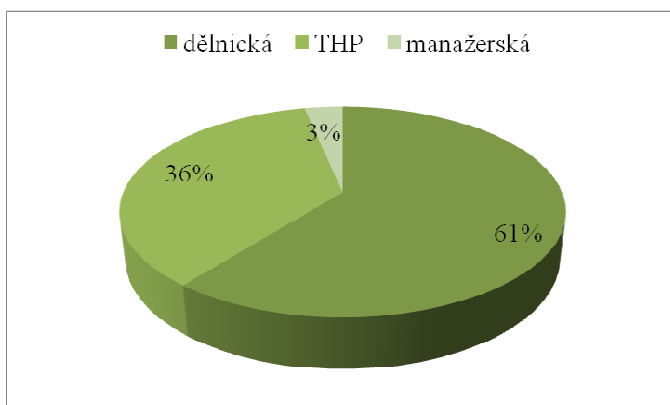
Pokud by byl porovnán věk a délka odpracovaných let, dosáhlo by se závěru, že většina zaměstnanců starších 50 let působí ve společnosti v horní hranici počtu odpracovaných roků, tj. celých 62 % zaměstnanců působících v podniku více jak 10 let. 13 % pracovníků je zaměstnáno ve společnosti do 10 let a 25 % z nich je část nově nastupujících zaměstnanců v posledních 5 letech.



**Obrázek 12:** *Struktura zaměstnanců podle odpracovaných let ve společnosti*

**Zdroj:** Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Vzhledem k povaze podnikatelské činnosti je zřejmé, že těžební společnost bude v převládající míře zaměstnávat pracovníky na dělnických pozicích, o čemž svědčí 61% zastoupení v tomto pracovním zařazení. Kromě výrobní činnosti jsou zde také podpůrné aktivity, prodej, obchod, administrativní zajištění apod., zde je zaměstnáno 36 % z celkového počtu pracovníků, 2 manažeři v pracovním zastoupení zaujímají 3 %.

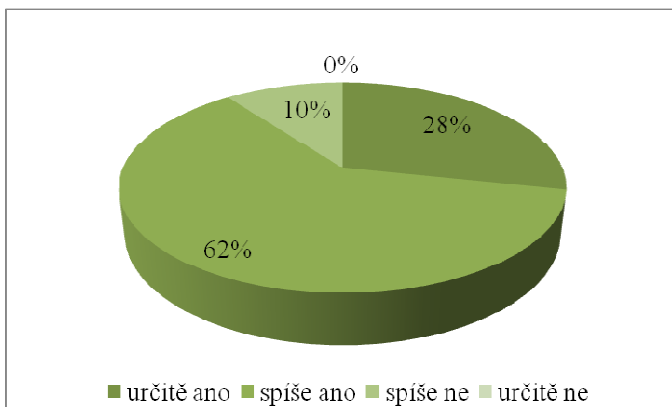


**Obrázek 13:** *Struktura zaměstnanců dle pracovní pozice*

**Zdroj:** Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Po prostudování jednotlivých odpovědí na zadané otázky nemá vyhodnocování dle pohlaví, věku, pracovní pozice či odpracovaných let ve společnosti smysl. Zkoumaný vzorek 39 % je dostatečný jako celek a má požadovanou vypovídající schopnost.

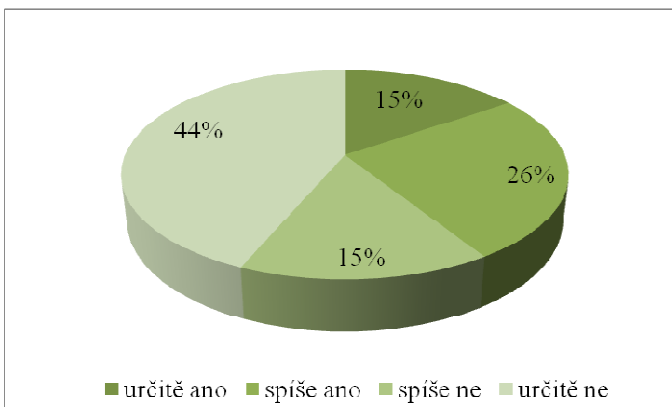
Nejpodstatnějším výsledkem dotazníkového šetření bylo zjištění, že ze strany zaměstnanců nejsou výrazné projevy nespokojenosti. 28 % lidí je zcela spokojeno, celý 62 % dotázaných je spíše spokojeno se stávající péčí a 10 % projevilo částečnou nespokojenost, možnost zcela nespokojen, tj. „určitě ne“ nikdo nevolil.



**Obrázek 14:** Spokojenost se stávající péčí a zaměstnaneckými benefity

**Zdroj:** Zpracování dotazníkového šetření

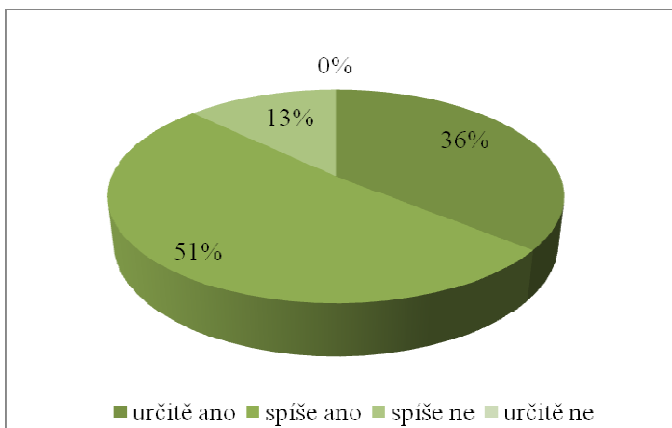
Vzhledem ke skutečnosti, že vysoké procento zaměstnanců pracuje ve společnosti více jak 10 let, a nastupovalo do zaměstnání v době, kdy nebylo poskytování benefitů zrovna běžným standardem, 44 % dotazovaných pracovníků uvedlo, že na ně úroveň péče a poskytované zaměstnanecké výhody neměly zásadní vliv, v době, kdy se ucházeli o práci ve sledované společnosti. 26 % si myslí, že spíše ano a po 15 % procentech se rozdělil názor, že dané skutečnosti měly určitě vliv a že ho spíše neměly.



**Obrázek 15:** Vliv poskytovaných benefitů při výběru zaměstnání

**Zdroj:** Zpracování dotazníkového šetření

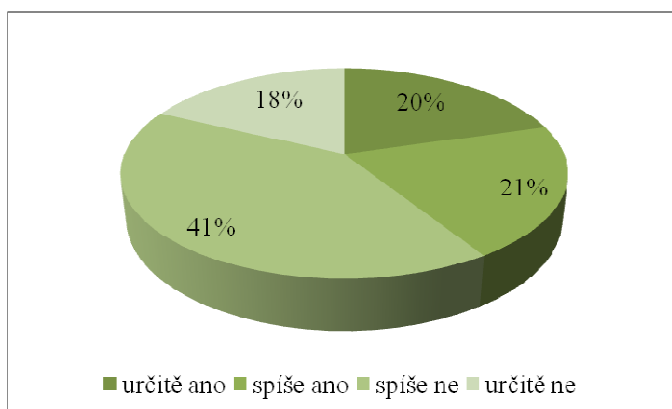
Jak už bylo zmiňováno, komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci je nezbytná a je významným faktorem zvyšování spokojenosti. Jak hodnotí informovanost o možných benefitech sami zaměstnanci ukazuje následující graf. 51 % je spíše spokojeno, 36 % je zcela spokojeno, 13 % je spíše nespokojeno se současným stavem komunikace a informovanosti v rámci zaměstnaneckých výhod, možnost úplné nespokojenosti nikdy nevolil.



**Obrázek 16:** *Hodnocení informovanosti o poskytovaných benefitech*

**Zdroj:** Zpracování dotazníkového šetření

Současná literatura týkající se zaměstnaneckých výhod podotýká, že není prokazatelné, že poskytování benefitů vede ke zvyšování výkonu a motivace zaměstnanců, nemůže jim být ale odepřen pozitivní vliv na jedince. Každý je individuum, na něhož ta která výhoda působí jinak. Dotazníkové šetření utvrzuje, že 41 % zaměstnanců si nemyslí, že je zaměstnanecké benefity motivují k lepšímu výkonu, 21 % tvrdí, že na jejich motivaci mají vliv, 20 % má jistotu, zbylých 18 % respondentů má spíše pocit, že je zaměstnanecké benefity nemotivují k lepšímu výkonu.



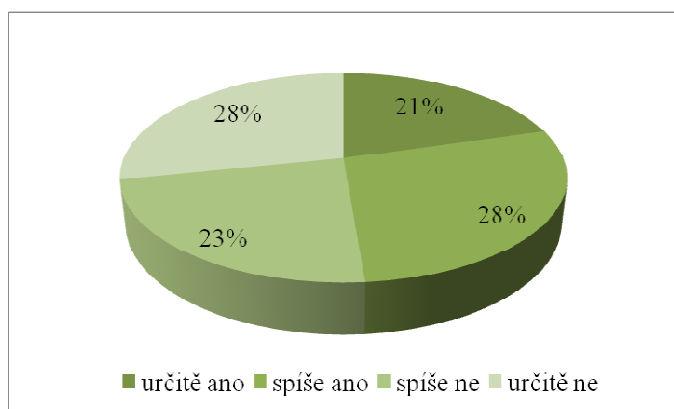
**Obrázek 17:** *Motivace díky poskytovaným benefitům*

**Zdroj:** Zpracování dotazníkového šetření

Zaměstnanci se měli vyjádřit k otázce poskytování zaměstnaneckých výhod v závislosti na výkonu. Jejich názory se rozložily mezi všechny nabízené varianty. Nejvyšší procenta se shodně vyskytují pro volbu odpovědi „spíše ano“, tj. 28 % respondentů, a „určitě ne“, tj. 28 % respondentů, kteří si myslí/nemyslí, že by měly být benefity poskytovány na základě



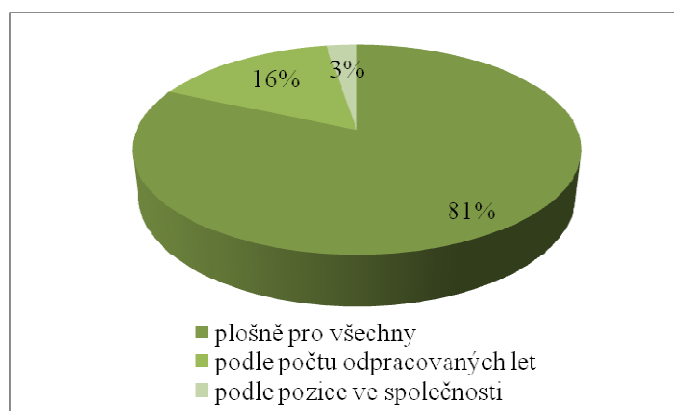
výkonu, „spíše ne“ volilo větší procento respondentů, tj. 23 %, než možnost „určitě ano“, tj. 21 %.



**Obrázek 18:** *Názor na poskytování benefitů podle výkonu*

**Zdroj:** Zpracování dotazníkového šetření

Z dotazníků také vyplynulo, že 81 % respondentů je pro poskytování benefitů plošně pro všechny, 16 % dotázaných projevilo názor, že výhody by měly náležet podle odpracovaných let a 3 % si myslí, že podle pozice ve společnosti.

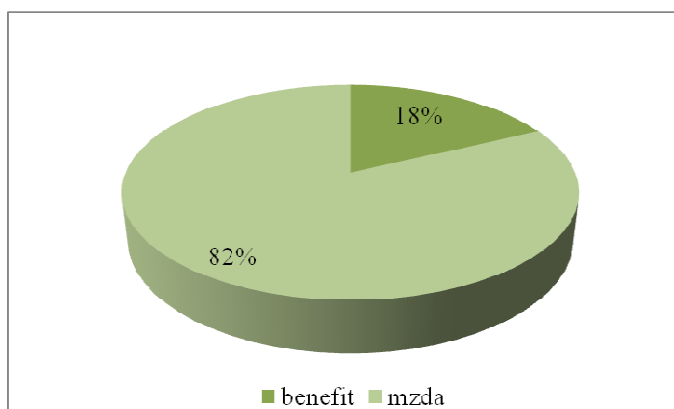


**Obrázek 19:** *Způsoby jakými by měly být benefity poskytovány*

**Zdroj:** Zpracování dotazníkového šetření

Pro zajímavost byla na závěr dotazníku položena otázka, zda by zaměstnanci dali přednost zvýšení mzdy před poskytnutím libovolného benefitu, pokud by obě položky byly nabízeny ve stejné výši. Celých 82 % zaměstnanců se rozhodlo pro zvýšení mzdy, pouhých 18 % pro zaměstnaneckou výhodu. Ve společnosti existuje názor, že peníze jako takové jsou vždy lepší než peněžní či nepeněžní benefit, který slouží k předem danému účelu. Zapomíná se na fakt, že při zvýšení mzdy se zvyšuje základ pro výpočet odvodů veřejného

zdravotního pojištění a plateb sociálního zabezpečení a zároveň zálohy daní, a tím fakticky zaměstnanec získá podstatně nižší částku.



**Obrázek 20:** Volba mezi zvýšením mzdy a poskytnutím benefitu ve stejné výši

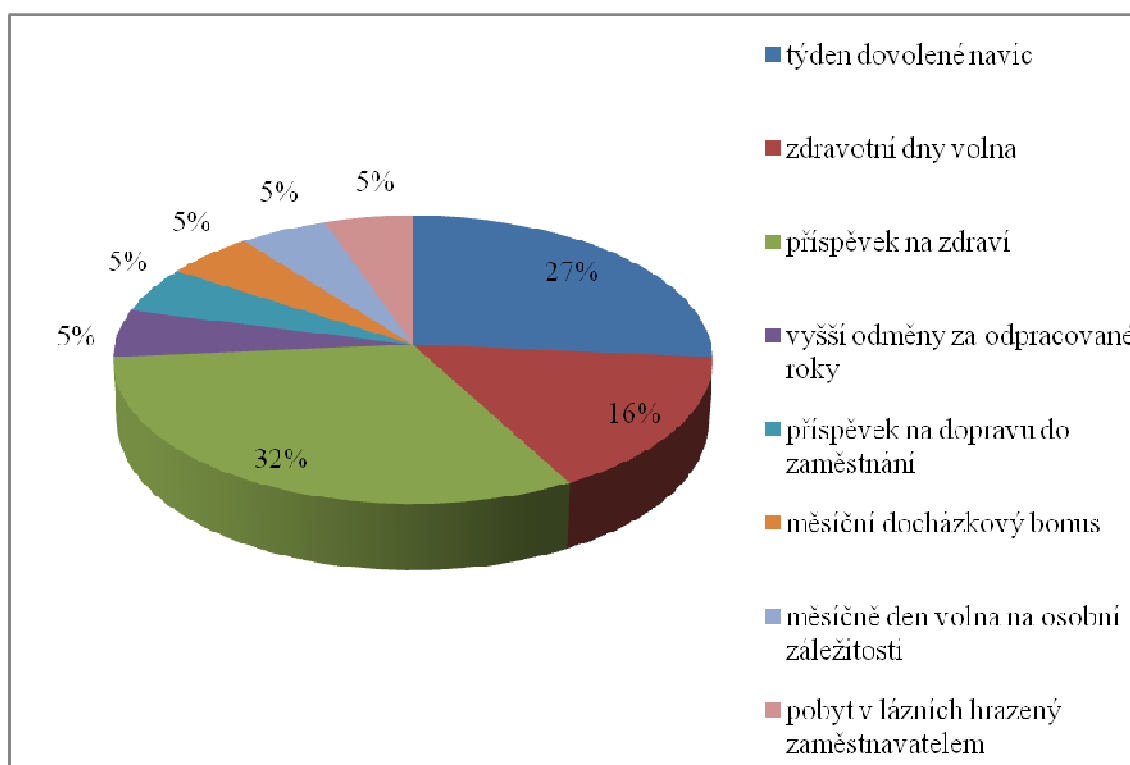
**Zdroj:** Zpracování dotazníkového šetření

Čtvrtá otázka v dotazníku byla koncipována jako výčet zaměstnaneckých výhod, z něhož měl každý pracovník určit, které zaměstnanecké benefity využívá a četnost využití. Mezi výhodami, které zaměstnavatel poskytuje, byly úmyslně doplněny i takové, které nejsou pracovníkům nabízeny. V zásadě pro pomoc při odpovědi na pátou otázku, která se týkala navrhnutí nějakého dodatečného, nového benefitu, který by pracovníci uvítali. S výčtem výhod souvisela také otázka šestá, zda jim připadá některá z dosud poskytovaných zaměstnaneckých výhod zbytečná, na tuto otázku většinou respondenti neodpověděli. Předpokládá se, že si nejsou vědomi, že by některá neměla být nadále poskytována. Otázka sedmá se týkala odepření zaměstnanecké výhody v minulosti a to zejména proto, aby si pracovníci uvědomili, že některé výhody zanikly.

Jako nejvýznamnější se jeví otázka pátá, ve které byl dán prostor pro vyjádření zaměstnanců a navrhnutí nějaké změny. Objevily se názory k zavedení benefitů, které byly poskytovány před nástupem celosvětové finanční krize v roce 2009. Respondenti, kteří se vyjádřili k otázce číslo 5, navrhli následující změny zachycené v obrázku grafem s procentuálním vyjádřením. Mezi nejžádanějšími se objevuje znovuzavedení zaměstnaneckého benefitu ve formě příspěvku na zdraví, celý 32 % respondentů, kteří odpověděli na pátou otázku, zvolilo navrácení tohoto příspěvku, 27 % je pro prodloužení dovolené ze současných 5 týdnů na 6 týdnů. 16 % zaměstnanců by rádo zavedlo zdravotní dny volna. Zbylé navrhované změny jsou sice zajímavé, ale nemají takovou podporu ze

strany zaměstnanců, potažmo organizace. Příspěvek na dopravu do zaměstnání by pravděpodobně nemohli využít všichni, vzhledem k tomu, že řada z nich dochází do zaměstnání pěšky či jezdí na kole. Pobyt v lázních hrazený zaměstnavatelem či měsíční docházkový bonus, resp. měsíční odměna za to, že zaměstnanec nebyl nemocný nebo nevynechal pracovní dobu, spolu se dny volna na osobní záležitosti, se zdají být reálné, avšak v tomto případě spíše k zamyšlení pro vedení společnosti než pro účely této práce.

Cílem je navrhnout změny, o které zaměstnanci projeví největší zájem. Kvůli faktu, že prodloužit dovolenou lze vždy pouze o celý pracovní týden, není pravděpodobné, že by k tomu zaměstnavatel v současné době přistoupil, už také poskytuje pětítýdenní dovolenou, tzn. nad rámec svých zákonných povinností. Návrat příspěvku na zdraví či jiná forma prevence zdraví a zavedení zdravotních dnů volna je nejvhodnější. Proto je přistoupeno k řešení těchto požadavků.



**Obrázek 21:** Navrhované změny zaměstnanci v rámci poskytování benefitů

**Zdroj:** Zpracování dotazníkového šetření

## **5 Návrh změny systému péče o pracovníky**

Akciová společnost je ke svým pracovníkům velice vstřícná a nabízí jim širokou škálu zaměstnaneckých výhod. Skutečností zůstává, že zaměstnanci si rychle zvykli a nepřijde jim nijak zvláštní, že mají tolik benefitů, které by jim v ostatních firmách mohli závidět. Tudíž považují i současné poskytované výhody za samozřejmost nikoliv odměnu navíc ke mzdě. Navrhované je provedení, třebaže i nepatrných změn, které svým zavedením přispějí ke zvýšení zaměstnanecké spokojenosti a podpoří povědomí o péči ze strany podniku, zároveň výrazně neovlivní roční stanovený rozpočet na oblast personální péče.

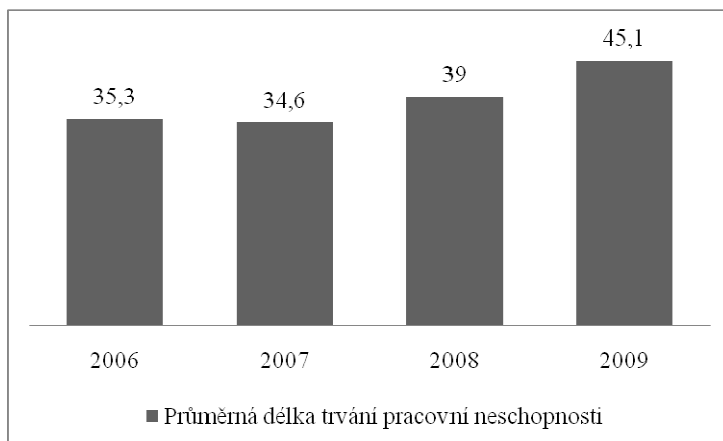
Zdraví je to nejcennější, co člověk má, a tak vybrané změny v poskytovaných benefitech se týkají oblasti podpory prevence zdraví, péče o zdraví zaměstnanců a řešení dočasných zdravotních indispozic. Už samotný fakt, že se jedná o těžební společnost, s sebou přináší vyšší požadavky na tuto péči. Zdraví zaměstnanců je na prvním místě, především u společnosti jako jsou Provodínské píský a. s., a nevyplatí se na něm v žádném případě šetřit, ba naopak, benefity podporující tuto problematiku jsou zcela nezbytné a nabídka by měla být pestrá a doplněná nadstandardní péčí v oblasti BOZP, protože zdravý zaměstnanec = zdravá firma.

### **5.1 Zdravotní dny volna (sick days)**

České firmy se v posledních letech kromě ekonomické krize prokazatelně dlouhodobě potýkají s problémem vysokého podílu lidí v pracovní neschopnosti, který zvyšuje firmám náklady a ztěžuje jejich pozici na trhu. První navrhovanou změnou je poskytování zdravotních dnů volna, známých dnes spíše pod anglickým ekvivalentem sick days. Několik dní, po které člověk může zůstat v posteli a přitom dostat celou výplatu. Ty vychází z předpokladu, že včasné zahájení léčby je výhodnější než dlouhodobá nemoc. Zaměstnanec dostane například dva dny volna na intenzivní léčení přicházejícího nachlazení bez toho, aby musel předkládat potvrzení od lékaře. Díky tomu se pracovníci vyhnou výraznému snížení platu v prvních dnech nemoci nebo nemoci samotné.

Pokud se zaměstnanec rozhodne navštívit lékaře, zpravidla volí dlouhodobou neschopenku, protože se bojí ztráty místa a ví, že v době pracovní neschopnosti je

zaměstnavatel nesmí propustit. To je patrné i z následujícího obrázku, který vychází z údajů Českého statistického úřadu, kdy se průměrná délka trvání pracovní neschopnosti rok od roku prodlužuje a tím problém narůstá.



**Obrázek 22:** *Průměrná doba trvání pracovní neschopnosti*

**Zdroj:** ČSÚ, Česká republika v číslech 2010, Zdravotnictví, [online].

Zdravotní dny volna dnes představují prokazatelně úspěšně fungující a vítanou zaměstnaneckou výhodu nabízenou v mnoho společnostech. Jejich zavedení je celkem zajímavé a přínosné jak pro zaměstnavatele tak zaměstnance.

Podobný systém fungoval kdysi ve zkoumané společnosti, dny volna sloužily pouze pro zaměstnance ženy a vzhledem k tomu, že jich bylo zneužíváno, byly vedením zrušeny. Od té doby nebyla brána v potaz možnost znovuzavedení tohoto benefitu či ZDV.

*Možnosti řešení dočasné zdravotní indispozice:*

- a) dohoda se zaměstnavatelem na čerpání dovolené
- b) návštěva lékaře a potvrzení pracovní neschopnosti
- c) v některých případech lze využít nabídky práce z domova
- d) využití zavedených zdravotních dnů volna<sup>81</sup>

---

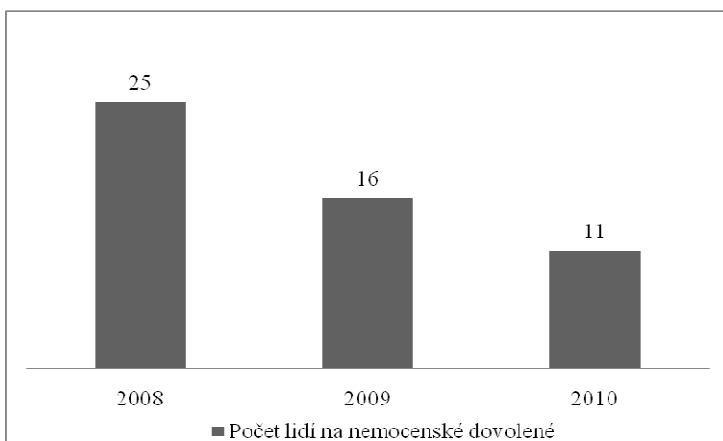
<sup>81</sup> SCHÖN, O., Kontrolujte zaměstnance na dovolené. Vyplatí se to, [online].

### 5.1.1 Dávky nemocenského pojištění v roce 2011

Ve všech zemích evropské unie došlo podle statistik v posledních letech ke snížení počtu lidí v pracovní neschopnosti. Za hlavní příčinu je označována změna systému vyplácení nemocenských dávek, tedy přesunutí platby nemocenské na zaměstnavatele, v České republice platné od 1. ledna 2008. Tím se zvýšily zaměstnavatelům náklady a postupem času přišli i zaměstnanci o část svých příjmů díky zavedení karenční doby, tj. prvních tří neplacených dnů.

Zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění upravuje platbu nemocenské, kde se od 1. ledna 2011 prodlužuje období, po které zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci náhradu mzdy podle zákoníku práce z dřívějších 14 na 21 kalendářních dnů. Od 3. dne do 22 dne je tato povinnost na zaměstnavateli a nadále platí, že v prvních třech dnech nemoci se vyplácí nulová náhrada mzdy, tzn., že zaměstnanci nenáleží za dny nemoci žádná mzda ani plat od zaměstnavatele či dávky nemocenského pojištění od OSSZ. Od 22. kalendářního dne pracovní neschopnosti připadá tato povinnost na stát a zaměstnanec má nárok na dávky z nemocenského pojištění vyplácené OSSZ.<sup>82</sup>

O snížení počtu lidí na nemocenské dovolené vypovídá i provedený průzkum ve sledované akciové společnosti. Kdy pro rok 2008 bylo zaznamenáno 25 případů pracovní neschopnosti, v roce 2009 to bylo 16 případů a v roce 2010 jen 11 případů.



**Obrázek 23:** Vývoj počtu lidí na nemocenské dovolené

**Zdroj:** Vlastní průzkum ve společnosti PP

<sup>82</sup> MPSV, Nemocenské pojištění v roce 2011, [online].

Aby zaměstnanec obdržel náhradu mzdy a nemocenské, které je osvobozeno od daně z příjmu fyzických osob, sociálního i zdravotního pojištění, musí splnit několik zákonných podmínek:

- nárok na náhradu mzdy mají pouze zaměstnanci s účastí na nemocenském pojištění
- pro přiznání je zapotřebí splnění podmínky nároku na nemocenskou, tj. potvrzení lékaře
- náhrada mzdy náleží pouze, pokud trvá pracovní poměr
- v některých případech mají zaměstnanci nárok pouze v poloviční výši, např. při zavinění dočasné pracovní neschopnosti ve rvačce, jako následek opilosti či požití omamných látek nebo při spáchání úmyslného přestupku.<sup>83</sup>

#### *Výpočet náhrady mzdy*

Náhrada mzdy se počítá z průměrného výdělku zaměstnance v předchozím čtvrtletí na jednu odpracovanou hodinu. Průměrný výdělek se redukuje. V roce 2011 jsou redukční hranice 144,38 Kč, 216,48 Kč a 432,95 Kč. Průměrný hodinový výdělek do první redukční hranice (do 144,38 Kč) se započítává z 90 %, do druhé redukční hranice (od 144,38 Kč do 216,48 Kč) se započítává z 60 % a z třetí redukční hranice (od 216,48 Kč do 432,95 Kč) se započítává z 30 %. K průměrnému hodinovému výdělku nad 432,95 Kč se nepřihlíží.<sup>84</sup>

V současné době jsou firmy více motivované k boji proti dočasné nemocnosti svých zaměstnanců, aby jim zbytečně nevyplácely náhradu mzdy. Někteří zaměstnavatelé zvyšují kontrolní činnost, na kterou mají ze zákona právo. Lidem, kteří zneužívají nemocenskou, může ČSSZ vyměřit pokutu až do výše 20 000 Kč. Obecně platí, že nejméně simulujících pracovníků je mezi lidmi, kteří mají vyšší platy, pro které je strop pro výplatu nemocenské nastaven velmi nízko a znamenal by příliš velký propad jejich příjmů.

Běžné je, že si zaměstnanci v době nemoci berou dovolenou, to je ale vhodné pouze v případě, že jí mají dostatek a že lze předvídat, jak dlouho budou stonat. Zavedením

---

<sup>83</sup> GOLA, P., Náhrada mzdy v roce 2011, [online].

<sup>84</sup> ŠUBRT, B.; LEIBLOVÁ, Z. et al., ABECEDA mzdové účetní 2011, s. 139 – 141.

zdravotních dnů volna se zaměstnancům otevírá možnost nahradit čerpání dovolené nebo návštěvu lékaře vybráním ZDV a pro zaměstnavatele je vyšší pravděpodobnost, že nebude muset vyplácet náhradu mzdy až do zmiňovaného 22 dne.

Zaměstnanec, který se rozhodne pro návštěvu lékaře, musí počítat i s poplatky, které jsou zavedeny od roku 2008. Od zmiňovaného roku, kdy se začalo platit 30 Kč v ordinaci a za položku na receptu, 60 Kč za den v nemocnici a 90 Kč na pohotovosti, výrazně pokles počet lidí vyhledávající lékařskou pomoc. Lidé si na poplatky pomalu zvykli a tak počet případů opět narůstá.

Připravovaná důchodová reforma a s ní spojené změny v sazbách daně z přidané hodnoty a mnoho dalších kroků s sebou přinášejí výrazný zásah do peněženky každého člověka. Navrhované změny DPH se pak projeví ve zdražení potravin, léků, cigaret, jízdného, knih a tisku, kultury, tepla a vody, zvyšování regulačních poplatků a dalších položek, což nutí lidi neustále k omezování výdajů. Dle informací z médií se za návštěvu lékaře může částka 30 Kč zvýšit na 50 Kč, rovněž tak poplatek za recept, návštěva pohotovosti z 90 Kč na 200 Kč, návštěva u specialisty bez doporučení z 30 Kč na 200 Kč, den v nemocnici z 60 Kč na 200 Kč. ZDV umožňují zaměstnanci šetřit nejen na poplatcích u lékaře, navíc se vyhne nulovým příjmům v prvních dnech nemoci a zároveň včasná léčba umožní setrvat v zaměstnání.<sup>85</sup>

### **5.1.2 Náhrada mzdy (platu) při čerpání dovolené**

Jak už bylo zmíněno, lidé mají strach o svoji práci a tak než zůstat doma „na neschopence“, volí při dočasné pracovní indispozici možnost čerpání dovolené po dohodě se zaměstnavatelem. Pracovníkovi přísluší za dobu čerpání dovolené náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Provodínské písky poskytují 5 týdnů dovolené. Zaměstnanci ve snaze vyhnout se nemocenské a nepříjemnému třídnímu stonání zadarmo řeší situaci, kdy se necítí dobře, nahlášením dnu dovolené. Tím ovšem přicházejí o cenné dny, které v letních či jiných obdobích mohou využít pro strávení příjemného času s rodinou,

---

<sup>85</sup> V nemocnici se bude platit stovka za den, schválila vláda, [online].



k odpočinku a regeneraci. Zároveň neexistuje jistota, že bude zaměstnanci dovolená poskytnuta.

### 5.1.3 Vyplácení tarifní mzdy při využití ZDV

V posledních letech roste počet zaměstnavatelů a také požadavky ze strany pracovníků na kompenzaci mzdy v případě krátkodobé nemocnosti. V rámci zdravotních dnů volna, kdy zaměstnanec může zůstat doma i bez lékařského potvrzení a dostává při tom mzdu, je jejich požadavek splněn. Obvyklá délka se pohybuje od 2 do 3, někdy i 5 dnů za rok.

**Daňový režim pro zaměstnavatele:** daňově uznatelný náklad

**Daňový režim pro zaměstnance:** jedná se o příjem ze závislé činnosti a je tak i zdaňován a je základem pro odvody plateb VZP a SZ.

**Tabulka 8:** Schéma výpočtu mzdy/platu v roce 2011

Výpočet zálohy daně	Výpočet čisté mzdy (částky k výplatě)
<b>Hrubá mzda</b> (+/-)	<b>Hrubá mzda</b> (+/-)
+ Zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem (9 %)	– Záloha daně
+ Sociální pojištění placené zaměstnavatelem (25 %)	– Zdravotní pojištění hrazené zaměstnancem (4,5 %)
= Superhrubá mzda zaokrouhlená na stokoruny nahoru	– Sociální pojištění hrazené zaměstnancem (6,5 %)
x Sazba daně (15 %)	– Záloha daně
= Záloha na daň z příjmů před slevou	= <b>Čistá mzda</b>
– Slevy na dani	– Srážky ze mzdy
= <b>Záloha daně</b>	= Částka k výplatě

**Zdroj:** Vlastní zpracování

**Tabulka 9:** Slevy na dani pro rok 2011

Sleva na dani	Výše slevy / rok	Sleva na dani	Výše slevy / rok
Na poplatníka	23 640	Na vyživovanou manželku/manžela držitele průkazu ZTP	49 680

Na poplatníka starobního důchodce	23 640	Invalidita I. a II. stupně	2 520
Na dítě	11 604	Invalidita III. stupně	5 040
Na dítě držitele průkazu ZTP	23 208	Držitel průkazu ZTP/P	16 140
Na vyživovanou manželku/manžela	24 840	Student	4 020

**Zdroj:** MARKOVÁ H., Daňové zákony 2011, s. 47 – 48.

#### 5.1.4 Finanční zhodnocení zavedení benefitu

Finanční zhodnocení benefitu je provedeno pomocí porovnání dosavadních způsobů řešení s navrhovanou změnou, tj. zavedení zdravotních dnů volna. Posouzení dopadů jednotlivých řešení na mzdu či plat jednoho konkrétního zaměstnance pomocí vzorového příkladu. Komparace nejvýhodnějšího řešení pro zaměstnance a zároveň nejvýhodnějšího řešení pro zaměstnavatele na základě porovnání mzdových nákladů.

*Porovnání dosavadních způsobů řešení s navrhovanou změnou:*

##### **Varianta A**

Zaměstnanec, který si vezme kvůli zdravotní indispozici den dovolené, tímto způsobem ztrácí jeden z významných dnů sloužící k osobní regeneraci. Pro zaměstnavatele platba dnu dovolené znamená vyšší mzdové náklady s vyšším odvodem plateb sociálního zabezpečení a veřejného zdravotního pojištění. Zároveň den dovolené nemusí být pracovníkovi udělen v požadovaném okamžiku kvůli nedostatečnému počtu zaměstnanců, neoznámění předem.

##### **Varianta B**

Pracovník, který se necítí být zdravý, vyhledá lékařskou pomoc a od lékaře získá potvrzení o pracovní neschopnosti, které doručí svému zaměstnavateli. Od té doby existuje povinnost organizace pečovat o svého zaměstnance od 4 dne pracovní neschopnosti. Jedinec, který je nepřítomen v práci kvůli nemoci, nezíská během prvních 3 dnů ani korunu. Zaměstnavatel ztrácí pracovní sílu na neurčitou dobu, což způsobuje organizační problémy, má dodatečné výdaje za pracovníka, který je doma a nevydělává mu.

### Varianta C

Zaměstnanec má možnost využít zdravotního dne volna, znamená to, že necítí-li se dobře, může kdykoliv tuto skutečnost svému zaměstnavateli oznámit a den volna získá. Je placen stejně tak, jako by byl v práci a doba případné nemoci se tím může eliminovat. Společnost díky udělení jednoho či více dnů volna získá svého zaměstnance zpět dříve.

#### Vzorový příklad a způsoby řešení:

Pan Novák pracuje ve společnosti od roku 2006 v dělnické profesi a je v současné době zařazen do 4. platové třídy. Dle tohoto zařazení mu náleží tarifní mzda ve výši 19 250 Kč. V měsíci lednu bylo 21 pracovních dnů, zaměstnanec je vázán pracovní dobou 7,5 hodiny v jedné směně. Podepsal prohlášení k dani z příjmů a od roku 2009 uplatňuje slevu na dítě. Zaměstnanci je poskytován příspěvek na penzijní připojištění a placeno úrazové pojištění. Je členem odborů a každý měsíc platí odborový příspěvek. V měsíci lednu obdržel pan Novák čistou mzdu v diferencované výši v závislosti na způsobu řešení dočasné zdravotní indispozice.

*Základní údaje ze mzdového listu zaměstnance bez ohledu na způsob řešení:*

Druh prac. poměru	Měsíční tarif	Tarif. hod. mzda	Průměr/h	Průměr pro nemoc	FPD	Délka směny
HPP	19 250 Kč	122,22 Kč	142,15 Kč	723,73 Kč	21 dní	7,5 h

- tarifní hodinová mzda je určena z měsíčního tarifu děleného fondem pracovní doby a délkou směny:

$$19\,250 / 21 / 7,5 = 122,22 \text{ Kč/h}$$

- hodinová sazba ve výši **142,15 Kč/h** je vypočtena z průměrného platu a náleží zaměstnanci při čerpání dovolené
- částka **723,73 Kč/d** náleží zaměstnanci při pracovní neschopnosti od 4. – 22. dne a je vypočtena z průměrného výdělku zaměstnance v předchozím čtvrtletí, který se redukuje, složitost výpočtu zastávají dnešní kvalitní účetní softwary
- v předcházejícím měsíci odpracoval **16 dní**, za které byly vyúčtovány stravenky za cenu **22 Kč**, vzhledem k nastavenému systému plateb za stravování pozadu

$$22 \times 16 = 352 \text{ Kč}$$

- zaměstnanci jsou poskytovány příspěvky na penzijní připojištění ve výši **3,0145 % z hrubé mzdy** a placeno úrazové pojištění ve výši **112 Kč**
- výše odborového příspěvku zaměstnance odpovídá **1 % z čisté mzdy**
- **základem pro výpočet SP a VZP je HM zvýšená o úrazové pojištění**
- sazba **VZP** pro zaměstnance ve výši **4,5 %** a **9 % pro zaměstnavatele**
- sazba **SZ** je **6,5 %** pro zaměstnance a **25 % pro zaměstnavatele**
- **sazba daně z příjmů FO je 15 %**
- slevy na dani jsou uplatňovány na poplatníka a na jedno dítě

$$1970 + 967 = 2937 \text{ Kč}$$

- je předpokládáno, že ve všech zmiňovaných případech existuje stejný podíl hodin práce, za které zaměstnanci náleží příplatek, tj. 79 hodin práce v prašném prostředí při sazbě 7,21 za hodinu

$$79 \text{ h} \times 7,21 = 570 \text{ Kč}$$

**Varianta A** – zaměstnanec řeší svoji zdravotní indispozici jedním dnem dovolené

**Varianta B** – zaměstnanec řeší svoji zdravotní indispozici návštěvou lékaře a potvrzení pracovní neschopnosti

**Varianta C** – zaměstnanec využije pro řešení své dočasné zdravotní indispozice ZDV

**Tabulka 10:** Výpočet mzdy dle způsobu řešení zdravotní indispozice

Postup výpočtu	Varianta A	Varianta B		Varianta C
		1. – 3. den nemoci	4. – 22. den nemoci	
<b>Základní mzda</b>	150 h x 122,22 = 18 333	150 h x 122,22 = 18 333	150 h x 122,22 = 18 333	157,5 h x 122,22 = 19 250

<b>Dovolená/Nemoc</b>	7,5 h x 142,15 = 1066	7,5 h x 0 = 0	723,73	0
<b>Příplatek za prostředí</b>	570	570	570	570
<b>HM</b>	<b>19 969</b>	<b>18 903</b>	<b>19 627</b>	<b>19 820</b>
<b>Úrazové pojištění</b>	112	112	112	112
<b>Penzijní připojištění</b>	602	570	592	597
<b>Základ SZ a VZP</b>	20 081	19 015	19 739	19 932
<b>Základ daně</b>	20 081 x 1,34 = 26 909	19 015 x 1,34 = 25 480	19 739 x 1,34 = 26 450	19 932 x 1,34 = 26 709
<b>Úprava ZD</b>	27 000	25 500	26 500	25 800
<b>DAŇ</b>	27 000 x 0,15 = 4050	25 000 x 0,15 = 3825	26 500 x 0,15 = 3975	25 800 x 0,15 = 4020
<b>Daň po slevách</b>	1113	888	1038	1083
<b>VZP placené zaměstnancem</b>	904	856	888	897
<b>SZ placené zaměstnancem</b>	1306	1236	1283	1296
<b>VZP placené zaměstnavatelem</b>	1807	1711	1777	1794
<b>SZ placené zaměstnavatelem</b>	5020	4754	4935	4983
<b>Čistý příjem</b>	<b>16 646</b>	<b>15 923</b>	<b>16 418</b>	<b>16 544</b>
<b>Odborové příspěvky</b>	166	159	164	165

<b>Stravování</b>	<b>352</b>	<b>352</b>	<b>352</b>	<b>352</b>
<b>Částka k výplatě</b>	<b>16 128</b>	<b>15 412</b>	<b>15 902</b>	<b>16 027</b>

**Zdroj:** Vlastní řešení

*Z výše uvedených výpočtů vyplývají následující fakta:*

1. Nejvyšší částku hrubé mzdy a zároveň čisté mzdy získává zaměstnanec, který se rozhodne při dočasné zdravotní indispozici čerpat den dovolené. Čím vyšší je ovšem hrubá mzda, potažmo superhrubá mzda, tím vyšší je také daňová povinnost zaměstnance a odvody SZ a VZP jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. V tomto konkrétním případě je i částka čisté mzdy ta nejvyšší. Pro zaměstnavatele to znamená vyšší mzdové náklady i odvody ZP a VZP. Zaměstnanec přichází o jeden den své dovolené.
  2. Druhou nevýhodnější volbou se pro zaměstnance ukázalo využití zdravotních dnů volna. Částky odpovídající hrubé, superhrubé i čisté mzdě, odvodům ZP a VZP a zároveň i daní jsou druhé nejvyšší. Zaměstnanci se sníží mzda, zaměstnavateli se sníží mzdové náklady na rozdíl od čerpání dovolené. Tato zlatá střední cesta se zdá být tou nejvhodnější.
  3. Na třetí pozici se umístila náhrada mzdy v případě nemoci trvající mezi 4. až 22. dnem, kdy je povinnost na zaměstnavateli poskytovat pracovníkovi náhradu mzdy v průměrné výši za poslední čtvrtletní, kdy je základ pro výpočet redukován.
  4. Poslední možnost, kterou je náhrada mzdy v případě pracovní neschopnosti v prvních třech dnech, při nulovém plnění se ukázala jako nejméně vhodná pro zaměstnance. Těm jde vždy o konečnou částku, kterou získají, ta je v tomto případě úplně nejnižší. V případě zaměstnavatele lze hovořit o nejpříjemnější volbě, s nižšími mzdovými náklady a odvody plateb SZ a VZP. Zároveň lze předvídat, že povinnost náhrady mzdy ze strany společnosti bude trvat i po ukončení třetího bezplatného dne, pak se mzdové náklady zvyšují.
- ✓ výše hrubé mzdy, superhrubé mzdy, daňová povinnost, odvody SP i VZP a zároveň čistý příjem zaměstnance by mohly být seřazeny v pořadí od 1 – 4.

**Tabulka 11:** *Pořadí nejvýhodnějšího řešení pro zaměstnance*

<b>Položka/Pořadí</b>	<b>I.</b> Dovolená	<b>II.</b> ZDV	<b>III.</b> 4. – 22. den nemoci	<b>IV.</b> 1. – 3. den nemoci
<b>HM</b>	19 969	19 820	19 627	18 903
<b>SHM</b>	26 909	26 709	26 450	25 480
<b>Daň po slevě</b>	1113	1083	1038	888
<b>SZ (6,5 %)</b>	904	897	888	856
<b>VZP (4,5 %)</b>	1306	1296	1283	1236
<b>Čistá mzda</b>	16 646	16 544	16 418	15 923

**Zdroj:** Vlastní řešení

Protože se firmám zvyšují náklady s každým nově nemocným pracovníkem, snižují zaměstnavatelé nemocnost svých pracovníků nejrůznějšími motivačními opatřeními, mezi které patří například zvýhodňování zaměstnanců s nízkou mírou nemocnosti, to bylo zmíněno v zaměstnaneckých benefitech společnosti PP a. s. pro přidělování příspěvků na dovolenou a Vánoce jako procentuální podíl na zisku při nižší nemocnosti než 1 pracovní týden v kalendářním roce.

**Tabulka 12:** *Pořadí nejvýhodnějšího řešení pro zaměstnavatele*

<b>Položka/Pořadí</b>	<b>I.</b> 1. – 3. den nemoci	<b>II.</b> 4. – 22. den nemoci	<b>III.</b> ZDV	<b>IV.</b> Dovolená
<b>HM</b>	18 903	19 627	19 820	19 969
<b>SZ (25 %)</b>	4754	4935	4983	5020
<b>VZP (9 %)</b>	1711	1777	1794	1807
<b>Σ výdajů na SZ a VZP</b>	6465	6712	6 777	6827
<b>Čistá mzda</b>	15 923	16 418	16 544	16 646

**Zdroj:** Vlastní řešení

### 5.1.5 Klady a záporny benefitu

Navrhované zavedení zdravotních dnů volna s ohledem na zájmy zaměstnanců a zaměstnavatele s sebou přináší následující pozitiva a negativa:

#### *Klady:*

- zaměstnanci získáním nového druhu benefitu budou mít pocit, že zaměstnavatel má zájem na udržování loajality a otevřeného vztahu, a že se na ně nezapomíná
- forma této výhody nevyžaduje potvrzení od lékaře a umožňuje čerpat zaměstnaneckou výhodu ke stanovému účelu kdykoliv je třeba
- benefit může snížit dobu, po kterou by byl zaměstnanec nepřítomen v práci
- zaměstnanec získává svoji tarifní mzdu, i když nepracuje
- pracovníci šetří dny dovolené
- zaměstnanec se vyhne prvním třem neplaceným dnům při pracovní neschopnosti
- navrhované zavedení ZDV zvyšuje motivaci v péči o zdraví
- zvyšující se životní náklady nutí zaměstnance zůstat v práci, i když se necítí dobře, čerpáním ZDV se otevírá možnost získat mzdu či plat a včas podchytit nemoc
- výskyt benefitu se neřadí ani do 5 nejčastěji poskytovaných výhod, a tak mají pracovníci pocit, že je jim poskytováno něco lepšího ve srovnání s jinými společnostmi
- existuje prokazatelně vysoká pravděpodobnost, že zaměstnavatel nepřijde o svého zaměstnance na delší dobu, po kterou by musel náročně organizačně řešit zaskok na jeho pozici
- dočasné organizační problémy jsou lepší než dlouhodobé nahrazování zaměstnance
- pro zaměstnavatele představuje daňový náklad
- povinnost odvodu SP a VZP a záloh daně jsou stejné, tedy zaměstnancem nevnímané negativně, pro zaměstnance se nic nemění, nevzniká nová povinnost odvodů, ani nezaniká
- ZDV by neměl být odepřen, když je vyžadován na rozdíl od čerpání dnu dovolené



- zdravotních dnů volna mohou využít všichni zaměstnanci, nejsou výsadou pro určitou skupinu pracovníků

#### *Zápory:*

- zaměstnanec získává tarifní mzdu, ale za den nepřítomnosti v práci mu nenáleží například stravenka, příplatky za prostřední, pokud by býval vykonával druh práce, za kterou příplatek náleží apod.
- systém může narazit na zneužívání ze strany pracovníků, např. na vyřizování osobních záležitostí
- neochota ze strany zaměstnavatele přijmout ZDV a s nimi spojené možné organizační problémy
- lze využít při nachlazení či chřipce, závažnější onemocnění ZDV neřeší
- benefit je řazen mezi peněžní odměny, jsou zahrnuty do základu pro výpočet a odvod SP a VZP
- počet ZDV je limitován na několik dní v roce

## **5.2 Očkování proti chřipce**

Z dotazníkového šetření vyplynul závěr, že by zaměstnanci měli zájem o znovuzavedení příspěvku na zdraví, od kterého bylo ustoupeno kvůli finanční krizi. Tento příspěvek byl původně poskytován prostřednictvím poukázek, později byla dostačující účtenka za nákup zdravotnických potřeb, vitamínů, využití vakcinací či návštěvy saun, bazénů, posiloven apod., maximálně do výše 1000 Kč za rok. Z dotazníků, které nevyplnili všichni zaměstnanci, a ze zúčastněných respondentů se do navrhovaných změn nezapojila většina, není zřejmé, zda je to skutečně názor všech či pouze vybrané skupiny. Pro účely této práce jsou příspěvky na zdraví nahrazeny nepeněžním benefitem ve formě vakcinace proti chřipce.

### *Očkování proti chřipce*

Každoročně nejružnější virózy sužují životy lidí především v zimních obdobích. Nejčastější z nich je chřipka. Toto nakažlivým virovým onemocněním, které postihuje převážně dýchací cesty, může vést až k zápalu plic. Má výrazné celkové příznaky jako je

horečka, bolesti hlavy, svalů a kloubů a vyžaduje klid a odpočinek na lůžku, srážení teploty a léčba bolesti pomocí antipyretik a analgetik, doplnění vitamínu C a B a dbání na pitný režim.

Dle informací ze Státního zdravotního ústavu je očkování základní a vysoce účinnou prevencí chřipkových a jiných virových onemocnění, které bývají jedním z nejčastějších důvodů ke krátkodobé pracovní neschopnosti. Je potřeba chránit zaměstnance a vyhnout se pracovní neschopnosti, která vede obrovským ekonomickým ztrátám.

Tento nepeněžní benefit je poskytován organizacemi v rámci prevence a ochrany zdraví pracovníků, stejně jako první navrhovaná změna. Zabezpečit očkování pro své zaměstnance z prostředků sociálního fondu využívá řada společností. Na straně pracovníků se šíří fámy o tom, že vakcína proti chřipce způsobuje chřipku samotnou, že s očkováním přicházejí komplikace a že chřipkové infekci nezabrání. Vědecké studie prokázaly, že ve většině případů očkování propuknutí nemoci zabrání, účinnost očkování se pohybuje mezi 70 a 90 procenty. Podmínkou je, že viry ve vakcíně musí být shodné s viry, které se danou sezónu v populaci vyskytují.<sup>86</sup>

Chtějí-li zaměstnanci utužovat své zdraví, zpravidla sáhnout po vitamínech, ovoci a zelenině, otužují se a vyhledávají pohyb. Tento zdánlivý osobní nezájem o očkování ze strany zaměstnanců je výhodou pro zaměstnavatele, který vakcinaci nabízí zdarma a všem. Pracovníci nezískávají finanční prostředky, které by vložili do čehokoliv jiného, ale účelově získají peněžní benefit, který je osobně stojí pouze čas. Přináší prevenci nemoci a ochranu zdraví i finančních prostředků v budoucnu, v období nepříznivého počasí a chřipkových epidemií. Tento způsob šetří firmě náklady. Nemusí vynakládat peněžní prostředky na zaměstnance v pracovní neschopnosti a přitom shánět náhradníky na jeho pozici, platit zaměstnancům za přesčasovou práci či dočasně najmou zaměstnance nového například na DPP v dlouhodobé nepřítomnosti pracovníka.

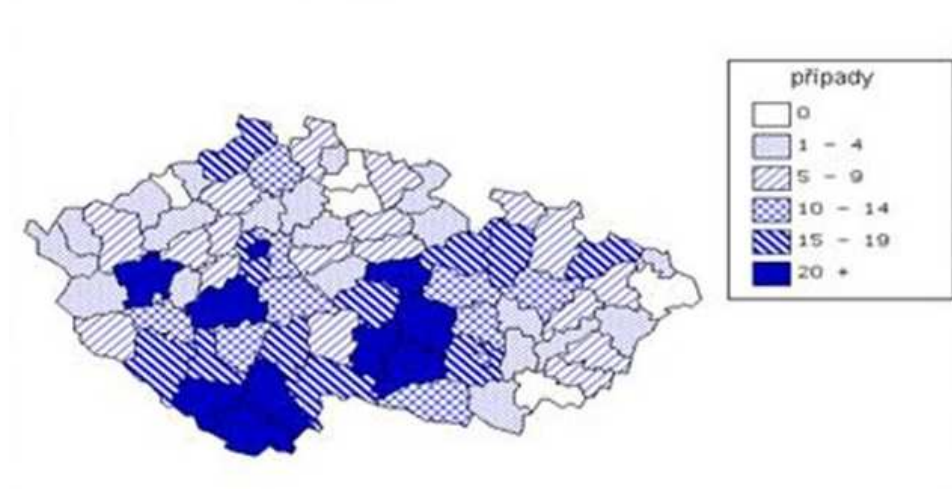
#### *Očkování proti klíšťové encefalitidě*

Někteří zaměstnavatelé by mohli zvažovat i očkování proti klíšťové encefalitidě. Vzhledem k malému výskytu na Českolipsku by zřejmě neměl tento benefit podporu ve

---

<sup>86</sup> SZÚ, Očkování proti chřipce, [online].

sledované společnosti. Vakcinace probíhá častěji a je dražší.



**Obrázek 24:** Klíšťová encefalitida podle okresu pravděpodobné infekce v roce 2009

**Zdroj:** SZÚ, Klíšťová encefalitida, [online].

Poskytování vakcín proti chřipce se provádí následovně. Zjistí se zájem na straně zaměstnanců, kontaktuje se lékař, u které jsou prováděny pravidelné zdravotní prohlídky, lékař vakcíny objedná a sdělí termíny, ve kterých si mohou zaměstnanci, většinou mimo pracovní dobu, přijít pro očkování, po aplikaci všech vakcín je zaměstnavateli vystavena faktura.

### 5.2.1 Finanční zhodnocení zavedení benefitu

Zajištění bezplatného očkování pro zaměstnance, tedy podpora oblasti péče a prevence zdraví, je efektivní motivací pracovníků v péči o vlastní zdraví.

**Daňový režim pro zaměstnavatele:** nedaňový výdaj

**Daňový režim pro zaměstnance:** tento nefinanční benefit není zdanitelný jako příjem zaměstnance a netvoří základ pro vyměření plnění ze SZ a VZP.

Firma si náklady na tyto benefity nemůže odepsat z daní. Zaměstnanec však z těchto nepeněžních odměn nemusí platit daň z příjmů ani odvádět platby na sociální zabezpečení a veřejné zdravotního pojištění. Podmínkou je nepeněžní forma tohoto příspěvku, to

znamená zajištění samotného očkování. Daňové výhody by nemohlo být využito, pokud by poskytnutí tohoto benefitu bylo spojeno s předání finančních prostředků přímo zaměstnanci za stejným účelem.

Vakcína proti chřipce se aplikuje jednou ročně, ideálně na podzim, zpravidla od září až do počátku prosince. Její cena se pohybuje mezi 200 a 300 korunami a je srovnatelná s cenou jednoho balení multivitaminu. Cena je přijatelná. V závislosti na počtu žadatelů by mohla být poskytnuta množstevní sleva a to už se firmám vyplatí. Očkování je třeba pravidelně obnovovat, složení vakcíny se každoročně mění v závislosti na virech, které se v republice objevují. V Česku je v porovnání s ostatními evropskými zeměmi naočkováno výrazně méně lidí, proočkovanost je zhruba 8 %, v ostatních zemích EU se pohybuje kolem čtvrtiny populace.

$$1 \text{ očkovací dávka} \doteq 300 \text{ Kč}$$

$$\text{předpokládaný zájem} \doteq 32 \% \doteq 20 \text{ zaměstnanců}$$

(vztaženo k celkovému počtu zaměstnanců, nikoliv k počtu respondentů)

$$\text{plánované výdaje} \doteq 300 \times 20 = 6\,000 \text{ Kč}$$

$$\text{všichni zúčastnění zaměstnanci} = 100 \% = 61 \text{ pracovníků}$$

$$\text{předpokládané výdaje} \doteq 300 \times 61 = 18\,300 \text{ Kč}$$

Dle údajů z dotazníků bylo 32 % dotazovaných pro návrat příspěvků na zdraví, tj. v tomto případě nabídka bezplatné očkování. Pokud by byl přijat předpoklad, že 32 % účastníků dotazníkového šetření, kteří zodpověděli pátou otázku, se shoduje s 32 % všech zaměstnanců, lze tento údaj považovat jako předpokládaný zájem. Roční náklad na benefit v hodnotě 6 000 Kč se jeví jako přiměřený, nezatěžující významně rozpočet společnosti. 100% účast na očkování se nepředpokládá, proto výdaje zřejmě nepřesáhnou 18 300 Kč.

### 5.2.2 Klady a zápory benefitu

Výčet pozitivních a negativních přínosů spojených se zavedením navrhované změny

způsobu péče o pracovníky prostřednictvím nefinančního benefitu s ohledem na zájmy zaměstnance i zaměstnavatele jsou následující:

*Klady:*

- pro zaměstnance nepeněžní výhoda nepředstavuje základ pro platbu daně z příjmů ani SP a VZP
- hodnota jednoho očkování odpovídá přibližně ceně balíčku vitamínů, náklady nejsou pro zaměstnavatele vysoké
- zaměstnavatel má přehled o tom, kdo byl očkovan a kdo ne, při individuálním očkování (vlastní zájem i prostředky zaměstnance), nelze zhodnotit přínos pro společnost
- pracovníci budou mít pocit, že se na ně nezapomíná a jejich práce si vedení společnosti váží a má zájem na tom, aby byli zdraví
- pro zaměstnance je benefit poskytován zcela zdarma
- pracovníci získávají další výhodu podporující jejich zdraví
- prevence zdraví je příslibem budoucích příjmů, při zvyšujících se cenách a životních nákladech je stabilní mzda či plat nezbytný
- zajímavý způsob, jak motivovat pracovníky, který dosud není ve všech společnostech běžný jako je tomu například u stravenek
- očkováním je možné vyhnout se počtu nemocných v období chřipkových epidemií a tím snížit výskyt organizačních problémů
- vakcíny jsou nabízeny všem zaměstnancům bez ohledu na výkon, pracovní pozici aj., nejsou prostředkem diskriminace

*Zápory:*

- tento nepeněžní benefit není daňovým nákladem
- očkování se provádí každoročně kvůli mutaci viru způsobujícího toho onemocnění a nelze říci, že očkovaný se chřipkou nenakazí
- není vhodné pro všechny zaměstnance (zdravotní důvody)
- není zřejmé, zda je tento benefit finančně výhodný či nevýhodný pro zaměstnavatele, nelze dopředu predikovat počet a závažnost onemocnění jednotlivým zaměstnancům a jejich průběh

- systém může narazit neochotu a nezájem ze strany pracovníků
- nemusí být ani ochota vedení na vynaložení dalších finančních prostředků

## **Závěr**

Péče zahrnuje mnoho oblastí, o které se zaměstnavatel musí postarat, ať už je mu to uloženo zákonem či vyplývá z vlastní iniciativy, tj. personální politiky. Základem každé moderní společnosti je spokojený zaměstnanec a odpovědná organizace se mu musí náležitě věnovat. Správná péče bývá nelehkou a ne vždy levnou záležitostí, avšak přináší s sebou mnoho výhod. Je-li její úroveň hodnocena pozitivně, existuje dostatečná motivace, vhodné podmínky a práce je vykonávána v přátelském prostředí, pak se tato fakta kladně odrážejí na produktivitě, postoji k práci a samotnému zaměstnavateli. Společnosti si uvědomují, že zisk není jejich jediným cílem, důležité je mít mimo jiné kvalitní pracovníky, kteří umožní profitu dosáhnout. Proto lze tvrdit, že zaměstnanci jsou jedním z nejdůležitějších zdrojů, který napomáhá organizaci získat finanční stabilitu a konkurenční výhodu.

Provodínské písky a. s. jsou na trhu velmi úspěšnou společností. Je zřejmé, že ke svým pracovníkům přistupují svědomitě, váží si jich a dávají jim to na vědomí prostřednictvím stávající péče a nabídky různých zaměstnaneckých výhod.

Cílem práce bylo zvolit takové druhy změn dosavadního systému péče, které by organizaci finančně nezatěžovaly, a jejichž zavedení by bylo alespoň trochu reálné. Zdravotní dny volna a nabídka vakcinace proti chřipce tomuto požadavku vyhovují. O ochranu a prevenci zdraví zaměstnanců je ve společnosti největší zájem, a tak volba zaměstnaneckých výhod spadá do této oblasti.

S problémem dočasné pracovní neschopnosti se potýká mnoho společností. Transformace a zdokonalení struktury šetří zaměstnavateli mzdové náklady, vyhne se organizačním problémům s obsazováním pracovních pozic kvůli dlouhodobé nepřítomnosti, případně nutnosti přijmout nového zaměstnance.

Vakcinace proti chřipce se jeví jako nejlepší prevence této choroby. Pokud zaměstnanec přesto onemocní, včasné léčení viróz či projevů chřipek využitím zdravotních dnů volna může snížit nutnost dlouhodobého léčení. V obou případech to pro zaměstnance v dnešní složité době znamená, že se nemusí bát ztráty své pracovní pozice, může setrvat v zaměstnání a získat za svoje pracovní úsilí mzdu či plat.

Péče o zaměstnance jako taková se projevuje různě, ale díky zákonům je zajištěná alespoň minimální úroveň, která je všem zaměstnavatelům společná. Stejně tak, jako se vyvíjejí zaměstnanci, by měla být přizpůsobována péče o ně. Nezbytná je komunikace a systematické zjišťování potřeb a přání například prostřednictvím anonymního dotazníkového šetření. Ten byl pro účely této diplomové práce realizován díky ochotě ze strany vedení společnosti. Na základě názorů pracovníků v dotazníku bylo možné navrhnout změny, které vychází ze skutečných přání a požadavků, a docílit zvýšení spokojenosti zaměstnanců a přitažlivosti zaměstnavatele.

Pokud by byla situace hodnocena zpětně o několik let, nepřikládalo by se péči o pracovníky ani poskytování zaměstnaneckých výhod velký význam. Ve sledované společnosti existuje požadavek ze strany zaměstnanců na zvyšování mzdy, ze strany zaměstnavatele je tendence poskytovat zaměstnanecké benefity, především ty daňově uznatelné. Výhody budou poskytovány jen do té doby, dokud k tomu budou vhodné podmínky. Je možné předpokládat odstoupení od možnosti zanést výdaje na benefity do daňově uznatelných nákladů a zaměstnavatelé nebudou ochotni výhody poskytovat, ale ani zvyšovat mzdy. Dnešní doba je v oblasti péče o pracovníky a úrovni poskytovaných zaměstnaneckých výhod na svém vrcholu.

Výsledky dosažené v práci ukázaly, že zvolené benefity jsou atraktivní a neupřednostňují žádnou ze skupin zaměstnanců, nejsou prostředkem diskriminace. Jsou nabízeny plošně, všichni mají právo na jejich využití. Nejsou ekonomicky náročné, proto lze tyto změny zavést v jakékoliv organizaci. Diplomová práce s využitím dotazníkového průzkumu poskytla nástin zefektivnění systému péče o pracovníky v organizaci. Podala ekonomické zhodnocení a výčet výhod a nevýhod spojených se zavedením změn v oblasti zaměstnaneckých benefitů.



## Seznam použité literatury

### Seznam bibliografií:

*Česká republika v číslech 2010* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2010 [cit. 2010-2-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/1409-10>>

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

JANOUSHKOVÁ, J.; KOLIBOVÁ, H. *Zaměstnanecké výhody a daně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 116 s. ISBN 80-247-1364-0.

KŘÍŽ, B.; BENEŠ, Č. *Klíšťová encefalitida* [online]. Praha: Státní zdravotní ústav, 2010 [cit. 2010-11-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.szu.cz/tema/prevence/klistova-encefalitida-1>>

MARKOVÁ, H. *Daňové zákony 2011*. Praha: Grada Publishing, 2011, 264 s. ISBN 978-80-247-3800-0.

URBAN, J. Metody a nástroje hodnocení. *Práce & mzda*. 2010, roč. 58, č. 12, s. 45 – 50. ISSN 0032-6208.

*Zaměstnanecké výhody ve firmách ubývají. O jaké výhody můžete přijít?* [online]. 2009 [cit. 2010-11-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.nasepenize.cz/zamestnanecke-vyhody-ve-firmach-ubyvaji-o-jake-vyhody-muzete-prijit-5759>>

## Seznam citací:

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTÁK, M. *Volba „správných“ benefitů není snadná* [online]. 2006 [cit. 2011-03-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.hrportal.cz/volba-spravnych-benefitu-neni-snadna-cid139570/>>
- BLAŽKOVÁ, V. *Psychická pracovní zátěž* [online]. 2008 [cit. 2011-02-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.szu.cz/tema/pracovni-prostredi/psychicka-pracovni-zatez>>
- BLÁHA, J. et al. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- CARDOVÁ, M. *BENEFITY – efektivní investice do zaměstnanců aneb jak zvýšit jejich motivaci k pracovnímu výkonu* [online]. 2007 [cit. 2010-10-25]. Dostupný z WWW: <[www.centrumandragogiky.cz/img-data/Benefity\\_T-Mobile\\_B.Cardova.ppt](http://www.centrumandragogiky.cz/img-data/Benefity_T-Mobile_B.Cardova.ppt)>
- Česká republika v číslech 2010 [online]. Praha: Český statistický úřad, 2010 [cit. 2010-2-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/1409-10>>
- D'AMBROSOVÁ, H.; ČORNEJOVÁ, H. et al. *ABECEDA personalisty*. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2008. 319 s. ISBN 978-80-7263-441-5.
- DLABAČOVÁ, J. *Metodické aktuality 5/2010, Zaměstnanecké benefity a dotazy z praxe*. Praha: Česká unigrafie, 2010. 64 s. ISBN 978-80-87367-07-0.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. et al. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.
- DRMOTOVÁ, P. *Zaměstnanecké benefity: stabilita firmy důležitější než poskytované výhody* [online]. 2010 [cit. 2010-11-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.personalista.com/pracovni-prostedi/zamestnanecke-benefity-stabilita-firmy-dulezitejsi-nez-poskytovane-vyhody.html>>
- GOLA, P. *Náhrada mzdy v roce 2011* [online]. 2010 [cit. 2011-01-11]. Dostupný z WWW: <<http://dumfinanci.cz/ekonomika/nahrada-mzdy-v-roce-2011>>

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KAHLE, B.; STÝBLO, J. *Praktická personalistika*. 2., aktualizované vyd. Praha: Pragoeduca, 1996. 256 s. ISBN 80-85856-37-9.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualizované a rozšířené vydání Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4., rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KŘÍŽ B.; BENEŠ Č. *Klíšťová encefalitida* [online]. Praha: Státní zdravotní ústav, 2010 [cit. 2010-11-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.szu.cz/tema/prevence/klistova-encefalitida-1>>

MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 2., aktualizované a doplněné vyd. Praha: ASPI, 2008. 156 s. ISBN 978-80-7357-368-3.

MANDAUSOVÁ, K. *Péče o zaměstnance je v cizině lepší než u nás* [online]. 2009 [cit. 2010-11-07]. Dostupný z WWW: <[http://podnikani.idnes.cz/pece-o-zamestnance-je-v-cizine-lepsi-nez-u-nas-fnf-/zamestnani.asp?c=A090604\\_1201864\\_zamestnani\\_fib](http://podnikani.idnes.cz/pece-o-zamestnance-je-v-cizine-lepsi-nez-u-nas-fnf-/zamestnani.asp?c=A090604_1201864_zamestnani_fib)>

MARKOVÁ, H. *Daňové zákony 2010*. Praha: Grada Publishing, 2010, 280 s. ISBN 978-80-247-3206-0.

MIKULÁŠTIK, M. *Manažerská psychologie*. 2., aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

MPSV ČR. *Nemocenské pojištění v roce 2011* [online]. 2011 [cit. 2011-03-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpsv.cz/cs/7#u>>

*Oficiální internetové stránky společnosti Provodínské písky a. s.* [online]. 2011 [cit. 2011-03-06]. Dostupný z WWW: <[pisky.cz](http://pisky.cz)>

*Oficiální internetové stránky společnosti Quarzwerke Gruppe* [online]. 2011 [cit. 2011-03-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.quarzwerke.com/home>>

PALÁN, Z. *Lidské zdroje, výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. 1. vyd. Praha: Linde Praha, 2009, 233 s. ISBN 978-80-7201-754-6.

PETŘÍKOVÁ, R. et al. *Společenská odpovědnost organizací*. 1. vyd. Ostrava: DTO CZ, s.r.o., 2008. 184 s. ISBN 978-80-02-02099-8.

SYNEK, M. et al. *Podniková ekonomika*. 4., přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.

RUML, M. *Když peníze nejsou všechno* [online]. 2008 [cit. 2011-01-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/153702-kdyz-penize-nejsou-vsechno/>>

SCHÖN, O. *Kontrolujte zaměstnance na nemocenské. Vyplatí se to* [online]. 2009 [cit. 2011-03-18]. Dostupný z WWW: <<http://hn.ihned.cz/c1-36646120>>

ŠUBRT, B.; LEIBLOVÁ, Z. et al. *ABECEDA mzdové účetní 2011*. 21. vyd. Olomouc: Anag, 2011, 536 s. ISBN 978-80-7263-635-8.

URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. 208 s, ISBN 80-7357-019-X.

URBAN, J. *Zaměstnanecké benefity: cíle, problémy, efektivita* [online]. 2010 [cit. 2010-11-07]. Dostupný z WWW: <<http://bankovnictvi.ihned.cz/c1-42807370-zamestnanecke-benefity-cile-problemy-efektivita>>

ÚZ – *Zákoník práce (podle stavu k 1.1.2010)*. Praha: Sagit, 2011, 128 s. ISBN 978-80-7208-780-8.

*V nemocnici se bude platit stovka za den, schválila vláda* [online]. 2011 [cit. 2011-04-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.novinky.cz/domaci/229958-v-nemocnici-se-bude-platit-stovka-za-den-schvalila-vlada.html>>

*Výpis z obchodního rejstříku* [online]. Praha: MSp ČR, 2011 [cit. 2011-03-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=251619&sysinf.vypis.rosah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=e37810cb4f01c702c03f82e8d4a3f5f0&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=294&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20%DAs%ED%20nad%20Labem&sysinf.platnost=11.03.2011>>

*Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce* [online]. Praha: Parlament, 2006 [cit. 2010-11-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpsv.cz/files/clanky/2919/262-2006.pdf>>

## **Přílohy**

### **PŘÍLOHA 1 – Dotazník**

## DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci,

touto cestou Vás žádám o vyplnění dotazníku, který se týká Vaší spokojenosti se systémem péče o pracovníky a poskytování zaměstnaneckých výhod ve Vaší společnosti. Dotazníkové šetření je anonymní a jeho výsledky budou sloužit pro zpracování mé diplomové práce.

Děkuji za Vaši ochotu i čas.

Bc. Kateřina Kudělková

Vyberte pouze jednu z uvedených možností a označte křížkem:

Pohlaví:

- ☐ muž
- ☐ žena

Pracovní pozice:

- ☐ manažerská
- ☐ technicko – hospodářská
- ☐ dělnická

Věk:

- ☐ 18 – 35 let
- ☐ 36 – 50 let
- ☐ 50 let a více

Počet odpracovaných let ve společnosti:

- ☐ 0 – 5 let
- ☐ 6 – 10 let
- ☐ 10 let a více

1. Jste spokojeni se stávající péčí a zaměstnaneckými výhodami?

- ☐ určitě ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ určitě ne

2. Měl na Vás systém péče o zaměstnance a poskytování zaměstnaneckých výhod vliv, když jste se ucházeli o práci ve Vaší společnosti?

- ☐ určitě ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ určitě ne

3. Jste dobře informováni o možnostech čerpání zaměstnaneckých výhod?

- ☐ určitě ano
- ☐ spíše ano

- ☐ spíše ne  
☐ určitě ne

4. Označte zaměstnanecké výhody, které jsou Vám poskytovány a četnost jejich využití:

Zaměstnanecká výhoda (benefit)	Benefity využíváte:			
	pravidelně	často	zřídka	vůbec
Příspěvky na penzijní připojištění				
Příspěvky na soukromě životní pojištění				
Platba úrazového pojištění				
Stravenky				
Poskytování nápojů na pracovišti				
Poskytnutí pracovního oblečení a ochranných pomůcek				
Odborný rozvoj zaměstnanců				
Příspěvky na dopravu do zaměstnání				
Používání majetku zaměstnavatele pro soukromé účely zaměstnance (automobil, mobilní telefon)				
Prodloužená dovolená				
Zdravotní dny volna				
Příspěvky na kulturu a sportovní akce				
Příspěvky na školní a jiné aktivity dětem zaměstnanců				
Dary zaměstnancům				
Bezúročné půjčky zaměstnancům				
Bezplatné očkování nebo vitamíny				
Sociální výpomoci zaměstnancům				

5. Jakou jinou zaměstnaneckou výhodu byste uvítali?

6. Je podle Vás nějaká z poskytovaných výhod zbytečná? Pokud ano, jaká?



7. Byla Vám nějaká ze zaměstnaneckých výhod v minulosti odepřena? Pokud ano, jaká?

8. Motivují Vás zaměstnanecké výhody k lepšímu výkonu?

- ☐ určitě ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ určitě ne

9. Sdílíte názor, že by poskytování zaměstnaneckých výhod mělo být závislé na výkonu?

- ☐ určitě ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ určitě ne

10. Jak by podle Vás měly být zaměstnanecké výhody poskytovány?

- ☐ plošně pro všechny
- ☐ podle počtu odpracovaných let
- ☐ podle pozice ve společnosti

11. Upřednostnili byste spíše zvýšení mzdy nebo poskytnutí libovolného zaměstnanecké výhody ve stejné výši?

- ☐ zvýšení mzdy
- ☐ poskytnutí benefitu